

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

О. А. ДЄГТЯР

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ ТА ТЕХНІКА
АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*(для студентів магістратури усіх форм навчання із
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2017

Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» (для студентів магістратури усіх форм навчання із спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 241 с.

Автор д-р наук з держ. упр, доц. О. А. Дегтяр

Рецензенти: д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов

д-р наук з держ. упр., проф. В. М. Бабаєв

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 31 серпня 2017 р.

© О. А. Дегтяр, 2017

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ.....	9
Тема 1 Ефективність роботи керівника	9
1.1 Менеджмент, як вид професійної діяльності.....	9
1.2 Стиль і методи керівництва.....	11
1.3 Лідерство: сутність та організаційне значення.....	15
1.4 Стиль ефективного керівництва.....	17
Тема 2 Організація особистої роботи керівника.....	19
2.1 Планування особистого робочого часу керівника.....	19
2.2 Підвищення ефективності праці керівника.....	22
2.3 Організація роботи підлеглих.....	23
2.4 Планування робочого часу підлеглих.....	26
Тема 3 Професійні завдання керівників організацій і керівників їх підрозділів та організаційно-апаратна робота.....	32
3.1 Основні засади раціональної організації робочих місць керівника.....	32
3.2 Види режимів праці та відпочинку.....	35
3.3 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм.....	38
3.4 Підготовка стратегічних програм та поточне планування.....	40
3.5 Види та етапи планування.....	43
Тема 4 Методи підвищення ефективності роботи персоналу.....	46
4.1 Загальні положення та особливості використання концепції Performance Management.....	46
4.2 Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих.....	50
4.3 Інформація як основний інструмент праці керівника, як продукт його діяльності.....	52
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	57
Тема 5 Культура організації та корпоративна політика.....	57

5.1 Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи.....	57
5.2 Механізми формування й розвитку організаційної культури.....	60
5.3 Методи діагностики корпоративної культури.....	63
Тема 6 Моделі організаційної культури.....	66
6.1 Типології організаційної культури.....	66
6.2 Типологія організаційної культури за Ч. Ханді.....	74
6.3 Моделі впливу культури на організаційну ефективність.....	77
6.4 Тип організаційної культури і життєвий цикл організації.....	82
Тема 7 Організація етичних відносин в трудових колективах.....	84
7.1 Ключові поняття етики ділового спілкування.....	84
7.2 Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування.....	86
7.3 Поняття та сутність груп в організації.....	96
7.4 Психологічні прийоми впливу на партнера.....	101
Тема 8 Основні процеси зв'язків з громадськістю.....	103
8.1 Соціальне значення і цілі діяльності по зв'язках організації з громадськістю.....	103
8.2 Елементи ефективного керування зв'язками з громадськістю.....	106
Тема 9 Підготовка пабліситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій.....	110
9.1 Пабліситі як складова зовнішньої інформаційно-рекламної комунікації.....	110
9.2 Прес-реліз – один із способів поширення новин про компанію в засобах масової інформації.....	114
9.3 Поняття презентації та її призначення.....	117
9.4 Методика проведення прес-конференції.....	122
Тема 10 Переговорний процес.....	127
10.1 Переговори – ділове взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення.....	127
10.2 Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів.....	130
10.3 Мистецтво суперечки.....	141

10.4 Поняття об'єктивної і суб'єктивної реальності.....	144
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ.	
ДОКУМЕНТОЗНАВСТВО.....	151
Тема 11 Інструменти психологічної взаємодії.....	151
11.1 Соціальні і психологічні методи управління.....	151
11.2 Соціальні методи управління.....	154
11.3 Основні групи психологічних методів управління.....	163
11.4 Психологічні прийоми впливу на особистість.....	174
Тема 12 Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу.....	178
12.1 Роль малої групи в процесі побудови колективу.....	178
12.2 Процес формування та розвитку трудового колективу.....	182
12.3 Соціально-психологічний клімат первинного трудового колективу.....	185
12.4 Роль керівника у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.....	190
Тема 13 Організація роботи з документами.....	194
13.1 Документи. Класифікація документів та їх призначення.....	194
13.2 Функції документу.....	198
13.3 Внутрішня і зовнішня структура документу.....	202
13.4 Основні реквізити документа, їхня характеристика.....	203
Тема 14 Документування і документообіг в організації.....	211
14.1 Основні елементи діловодства: документування та документообіг.....	211
14.2 Організація роботи з документами.....	214
14.3 Функції діловодної служби та основні завдання керівника.....	218
14.4 Особливості використання архівних документів.....	221
Тема 15 Контроль за виконанням ділових документів.....	223
15.1 Організація контролю за виконанням документів.....	223
15.2 Терміни виконання документів.....	226
15.3 Поняття обліку ведення документації.....	228
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	231

ВСТУП

Актуальність та необхідність вивчення ефективності діяльності організації визначається багатьма складовими, однією з яких є вміння керівників організовувати роботу адміністративної служби підприємств, установ та організацій в умовах зміни умов господарювання у нашій країні, невинного проходження інноваційних процесів в техніці та технологіях. Проте незмінними залишаються вимоги до керівників організацій – їх знання та навички особистої роботи повинні відповідати вимогам часу. Тож важко переоцінити роль керівника в діяльності будь-якої організації. Від його праці залежить ефективність діяльності та отримані результати. Людський фактор є визначальним як на даному етапі розвитку організації, так і в здійсненні її стратегічних планів. Дуже важливим є вміння керівника раціонально організувати не лише власну роботу, але й роботу своїх підлеглих, що включає проектування служб управління, розподіл функціональних обов'язків, управління дисципліною праці, вміння застосування форм і методів роботи з персоналом адміністративної і кадрової служби.

Мета вивчення дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» – оволодіти комплексом знань і набути умінь та навичок у галузі досконалої організації праці керівників будь-якого рангу, які обіймають і лінійні, і функціональні посади. Незалежно від галузі, форми власності, посади, принципи організації праці є універсальними і тому можуть бути корисними молодим фахівцям під час адаптації у будь-якій організації чи установі.

Завдання навчальної дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності»: визначення ефективності та результативності діяльності фірми, отриманих результатів; аналіз людського фактора як визначального на першому етапі розвитку організації, а також у здійсненні стратегічних планів; вивчення змісту і структури адміністративної служби організації (підприємства, установи); вивчення завдання і функції

адміністративної служби; вивчення методів управління дисциплінарними відносинами; набуття вмінь організовувати свій робочий час і роботу підлеглих; знання мотивацій персоналу, створення корпоративної культури як складових успіху кожної організації, які забезпечуються керівниками.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» студент повинен знати: особливості проектування адміністративних служб організацій; завдання і функції діяльності адміністративних служб; основні форми і методи роботи з управлінським персоналом організації; методи управління дисциплінарними відносинами в колективі; фактори, що впливають на організаційну культуру та корпоративну політику; основні види комунікативних технологій, що забезпечують ефективну співпрацю із зовнішнім середовищем; основні види, шляхи комунікацій та документообіг в організації; вміти: проектувати адміністративні служби організації; визначати завдання і функції діяльності адміністративних служб; застосовувати форми і методи роботи з управлінським персоналом організації; застосовувати методи управління дисциплінарними відносинами в колективі; впроваджувати механізми ефективної реалізації корпоративної політики організації; вирішувати основні психологічні проблеми процесу управління, налагоджувати взаємодію складових цього процесу; розпізнавати різні види та причини конфліктів у колективах, знаходити шляхи їхнього розв'язання; давати раціонально-критичну оцінку етичних відносин у трудових колективах; налагоджувати ефективну роботу організації із зовнішнім середовищем; упроваджувати сучасні комунікативні технології, у тому числі методи і види роботи, що забезпечують зв'язки з громадськістю; забезпечувати ефективний документообіг у організації; мати компетентності: практичного й оперативного використання інструментів та методів ефективної організації роботи керівника адміністративної служби та техніки адміністративної діяльності з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

Програма навчальної дисципліни містить такі змістовні модулі:

ЗМ 1 Керівник адміністративної служби;

ЗМ 2 Організаційна культура. Комунікації в організаціях;

ЗМ 3 Психологія управління. Документознавство.

Робоча програма вивчення дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки магістрів денної та заочної форм спеціальності 074 – Публічне управління та адміністрування спеціалізації «Адміністративний менеджмент».

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ

Тема 1 Ефективність роботи керівника

1.1 Менеджмент як вид професійної діяльності

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- 1) керівник (менеджер) керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) керівник (менеджер) управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) керівник (менеджер) отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Іншими словами керівник (менеджер) – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних компонентів внутрішнього середовища організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу включає: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну, тощо компоненти.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні сфери менеджменту:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Керівник (менеджер) може: 1) керувати будь-якою з них (або її частиною); 2) керувати кількома одразу; 3) керувати всією організацією в цілому.

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє керівник (менеджер) розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий.
2. Середній.
3. Нижчий.

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Представник – передає інформацію для зовнішніх

контактів організації, діє як експерт. Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

1.2 Стиль і методи керівництва

Стиль — сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки відносно підлеглих, щоб зробити на них вплив з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва,

відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі: закономірності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності; вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника); виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками. Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийомів спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи.

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей – їхніх батьків.

Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

- директивний (вказівний) – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без прислухання до їхніх міркувань;
- авторитарний – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;
- демократичний – рішення приймаються після обговорення;
- делегуючий (який наділяє повноваженням) – члени групи працюють практично самостійно. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

Методи управління – це засоби та прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які є для вирішення поставлених перед ним завдань. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом та стимулюванням (мотивацією).

У першому випадку колектив примушують виконувати те, що від нього потрібно, в другому – він практично сам виконує необхідне, оскільки в цьому заінтересований.

Залежно від переважання тих чи інших способів можна визначити і методи керівництва як регламентуючі і стимулюючі (мотиваційні). Регламентуючі методи створюють групу адміністративно-організовуючих методів (їх називають організаційно-розпорядчими, директивними, правовими і т.д.); стимулюючі методи можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні методи (виховні, морально стимулюючі).

Суть організаційно-адміністративних методів полягає в тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на колектив. При цьому

повинно бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників у рамках закону.

Економічні і соціально-психологічні методи носять характер побічного (не прямого) впливу на колектив.

Організаційно-адміністративні методи базуються на двох методах: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування.

При першому методі керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати хороший результат у тому разі, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована. Потріб-на тільки чітка і якісна робота.

Зміст і завдання другого методу – перевести керівництво і відповідальність на більш низький рівень. Те, що може вирішуватись на нижніх рівнях, те і повинно там виконуватись. Але система контролю повинна працювати. Делегування має три складових:

- чітка постановка завдання;
- строге визначення рамок прийняття рішень, зокрема фінансових;
- чітке розмежування відповідальності.

Стимулюючі методи ґрунтуються на керівництві за допомогою мотивації і керівництві, яке націлене на результати.

Перший метод оснований на задоволенні вимог, інтересів, настрою, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом.

В основі другого методу – завдання результатів при децентралізованій системі керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів. Керівник такого підрозділу повинен взяти на себе такі обов'язки:

Вносити відповідний вклад в одержання економічних результатів.

Брати на себе відповідальність за концентрацію зусиль у використанні сприятливих можливостей для одержання значних результатів.

Бути прихильним систематичному, ціленаправленому і органічному виконанню завдань на своєму участку роботи і в організації в цілому.

1.3 Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це лідерство, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика «бути з тих, за ким слідують» вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає «бути з тих, кому довіряють».

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні типи лідерів:

1. Природний (залежить від обставин та ситуації).
2. Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним).

3. Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем).

4. Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу).

5. Авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них).

6. Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

Авторитарність – (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в

прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер – «демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер – «демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що – ні.

1.4 Стиль ефективного керівництва

Першою умовою ефективного керівництва є колегіальність. При колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна трудова обстановка, свідомо дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, у тому числі з керівником, мають діловий характер, а якщо виникають конфлікти, керівник вирішує їх, не порушуючи добрих взаємовідносин.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої – воля, тоді як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є вміння втілювати в життя намічені програми. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця – характерні риси ефективного стилю роботи.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також компетентність керівника в дорученій справі.

Поряд з діловими якостями керівника велике значення для формування його стилю керівництва мають і моральні якості. Без-умовною вимогою до кадрів управління є їхня чесність і правдивість перед колективом і окремими його членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, завдають економічної шкоди організації і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ – важлива умова сучасного стилю керівництва.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення і впровадження передового досвіду, досягнень науки і

техніки – його найважливіший обов’язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір’я, очолювати їх працю.

Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;

- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;

- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;

- уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих;

- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його чле-нами ділових відносин позитивними неформальними зв’язками;

- створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки в роботі, виховання в людях добросовісності та принциповості;

- прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань.

Тема 2 Організація особистої роботи керівника

2.1 Планування особистого робочого часу керівника

Важливою умовою раціонального використання робочого часу керівника (менеджера) є планування особистої роботи. У особистому плані роботи керівник (менеджер) визначає:

- завдання, що стоять перед організацією;

- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати керівник (менеджер) особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у рішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарата управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і рішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у керівника (менеджера) немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних рішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи керівника (менеджера) складається на різні строки:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами – до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи – 5 %;
- особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 %.

Планування особистого часу керівника (менеджера) необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до «вольового» управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, - до зниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів

планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

2.2 Підвищення ефективності праці керівника

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці керівника.

1. Ефективні керуючі повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керуючі повинні концентруватися на досягнення, що виходять за рамки своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Гарний керуючий, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинний досягти?» Сам процес роботи і її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм не слід спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з рішення нереальних на даний момент задач.

4. Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, уся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань -

зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу приводить до самих негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні керуючі повинні приймати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване, скоріше, на «розбіжності думок», чим на «погодженості по фактах». Надмірна поспішність веде до прийняття невірних рішень. Рішень повинне бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. У прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не тактичними розуміннями.

2.3 Організація роботи підлеглих

Усі члени організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Працівників одного рівня, не залежних один від одного, називають колегами.

Керівник і підлеглі формально однаково включені в організацію як засіб її діяльності. У той же час керівник має право встановлювати підлеглим норми поведінки, віддавати розпорядження, домагатися їх реалізації, контролювати результати. Таким чином, підлеглі додержуються готових норм, а для керівника норми є багато в чому результатом його діяльності.

Фігура підлеглого характеризується:

- службовою залежністю від керівника;
- вузьким діапазоном виконуваних функцій;
- тісним зв'язком з первинним трудовим колективом і перевагою особистісних форм взаємодії при виконанні службових обов'язків;
- значним підпаданням під вплив з боку осіб, що мають більш високу посаду й авторитет.

Необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

- цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
- виділення у плані робочого тижня часу для неціленаправлених зустрічей.

До неціленаправлених зустрічей відносяться:

1. Ділові наради.
2. Збори акціонерів, збори трудового колективу.
3. Диспетчерські наради.

Сучасний керівник на роботі, в стосунках з підлеглими, повинен тримати дистанцію і не перевищувати своїх повноважень, зберігати субординацію. На жаль в нашій країні прийнято приймати на роботу «своїх» людей, або родичів, або кумів і та ін. У колективі керівник повинен мати бездоганий авторитет, а даний елемент його знижує в очах оточуючих. Виходить деяким можна все, а інші не мають «даху», варто боятися найменшої помилки. Причому, коли помиляються «свої», це непомітно, а коли «чужі» - то це величезна проблема.

Виникає конфліктна ситуація, вирішити яку підлеглий не в силах, тому якщо він дорожить роботою, то доводиться мовчати, а іноді й вибачитись та принижуватись, щоб керівник в черговий раз відчув над ним свою силу. Такий керівник думає що страх і авторитет це одне і теж. Однак успішне керівництво над колективом в цілому, як і успішність діяльності кожного з його членів, вимагає значних зусиль по їх організації, визначення цілей спрямованості і координації дій. Для того, щоб заслужити авторитет непотрібно тримати людей у страху і тиснути на них словесними погрозами, досить знайти спільну мову з колективом. Керівнику підприємства для ефективної роботи з підлеглими необхідно організувати систему зворотнього зв'язку. Оцінити роботу підлеглих за допомогою чесного підходу до виконуваної роботи, адже всім властиво і помилятися і бути процвітаючими

у своїй справі. Тому потрібно, по можливості, лояльно ставитися до підлеглих, або схвалити або вказати на помилки, але без жорсткості або зайвих лестощів.

Сучасний керівник є основним джерелом важливої інформації, що має значення для успішного функціонування робочої групи. Ця інформація передається в процесі спілкування з групою та окремими її членами. Комунікативність, вміння спілкуватися з людьми, доступність спілкування ось головні якості керівника. Керівник може бути відкритий для спілкування з колективом і тоді виступає як лідер. Однак, він може будувати систему комунікативних зв'язків тільки у відповідності з принципом чіткої субординації, тобто комунікативен тільки з рівними собі і віддалений від колективу. Тоді він приречений на емоційну самотність і не може розраховувати на дружні й відкриті взаємовідносини з колективом, крім офіційних. Теж саме відбувається коли керівника бояться, йому не можна довіритися або відкритися, бо це може обернутися проти підлеглого.

Для людей важливий інтерес до роботи, розуміння сутності розв'язуваних завдань, спілкування, взаєморозуміння, гуманність. Керівник повинен вміти визначати потреби своїх підлеглих і створити умови, які дозволяють задовольнити ці потреби при гарній роботі. Даний метод впливу є психотерапевтичною функцією. Керівник повинен враховувати емоційний стан своїх співробітників і запобігати стресовому стану. Керівнику необхідно сформувати в колективі згуртовану команду професіоналів здатну оперативно і ефективно вирішувати складні завдання. У команді швидше знаходиться загальна мова для вирішення проблем. Для відчуття команди бажано влаштовувати корпоративні вечори, загальні виїзди на природу де важливо поділитися новинами у сім'ї, обговорити ситуацію розвитку відділу, вислухати в довільній формі думки колективу, що дуже важливо для відчуття командного духу.

Керівник підприємства, або відділу повинен розуміти, що якості лідера є невід'ємною його рисою. Людям потрібен не просто управлінець, а лідер з

великої літери який здатний стати натхненником їх трудових перемог, який буде викликати у них бажання працювати максимально ефективно, з найбільшою самовіддачею; керівник підприємства, який змусив би підлеглих повірити в світлу ідею, а підлеглі повірили б у реальне її здійснення.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера.

2.4 Планування робочого часу підлеглих

Планування часу підлеглих дозволяє керівникам і спеціалістам насамперед критично осмислити власні цілі і знайти більш ефективні засоби їхньої реалізації, що дозволяють не тільки своєчасно з ними справитися, але і створити необхідні резерви для рішення непередбачених проблем.

Планування дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з урахуванням термінів і часу їхньої рішення, а інші раціонально розподілити серед підлеглих. У основі цього оцінка:

- кожної роботи з погляду необхідності;
- наслідків у випадку відмови від виконання;
- виправданості зусиль, необхідних для її виконання, можливості її зниження, реальної віддачі.

Керівник не може сам вирішувати всі проблеми, навіть безпосередньо входять в коло його обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і управління, він повинен навчитися делегувати менш значні проблеми своїм підлеглим.

Сьогодні керівник не в змозі одноосібно вирішувати всі виникаючі управлінські проблеми, навіть безпосередньо входять в коло його службових обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і загальне управління, він (на час або постійно) передає рішення менш значних проблем та необхідні для цього права конкретним підлеглим.

У підсумку в рамках управлінської структури відбувається раціональне перерозподіл функцій окремих суб'єктів, зване на Заході делегуванням організаційних повноважень і відповідальності. Але принципи його були розроблені в 1920-х рр. радянським вченим П. М. Керженцева.

Загальний підхід полягає в тому, що делегувати потрібно завжди, коли для цього є можливість, максимальній кількості співробітників, що перебувають на самих низових поверхах управлінської структури, там, де на практиці реалізуються прийняті рішення. Одній особі може бути делеговане кілька постійних і разових завдань, в тому числі і за її вибором.

Передбачається, що керівник попередньо визначає, з якою метою, кому і як повноваження передавати, які вигоди для всіх можуть бути отримані і які перешкоди виникнути.

Зазвичай делегуються такі види повноважень:

1) вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, в яких виконавці розбираються завідомо краще керівника і прекрасно це розуміють;

2) здійснювати підготовчу роботу (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить в більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності;

3) присутнім на заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

Причому чорнова і малоцікава робота чергується з захоплюючою, що спонукає працівників удосконалювати свої знання, навички, змагатися один з одним, домагатися першості. Ігнорування цього підриває саму ідею делегування.

У той же час ні при яких обставинах не делегується рішення проблем, пов'язаних з виробленням політики та стратегії; особливо важливих і термінових; що припускають дії в умовах критичних ситуацій або підвищеного ризику; загальне керівництво; розгляд конфіденційних питань; заохочення покарання співробітників (тільки вироблення для цього нормативів).

Процес делегування повноважень зазвичай ретельно планується окремо по кожній задачі. При необхідності розробляються графіки роботи та контролю і створюються інструкції, що визначають межі відповідальності. Підлеглі завчасно знайомляться з цими документами і можуть вносити в них пропозиції і поправки.

Умовами успішного делегування повноважень є:

– володіння виконавцями достатнім досвідом, знаннями, розумінням проблеми;

– зацікавленість, добровільне прийняття людьми на себе обов'язків і відповідальності;

- сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, взаєморозуміння і довіра між керівниками і виконавцями;
- делегування переважно нових обов'язків, з якими людям перш стикатися не доводилося;
- рівномірний розподіл завдань, оптимізація їх обсягу, чітке розмежування ділянок роботи;
- неприпустимість зайвого втручання з боку керівника, заохочення самостійності та ініціативи;
- орієнтація в першу чергу на молодь.

Існуюча на Заході практика виробила дві моделі делегування повноважень.

Традиційна модель (делегування завдань, або обмежене делегування) припускає, що виконавцями даються завдання, які керівнику недоцільно виконувати самому, і надається можливість проявляти ініціативу в справі пошуку шляхів їх вирішення. Виконавці відповідають за результати своєї діяльності перед керівником (а той, в свою чергу, перед вищим керівництвом). Тому він втручається в дії співробітників і іноді приписує собі їх успіхи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегування відповідальності, або повне делегування) полягає в тому, що підлеглим делегується не тільки вирішення завдань, але і відповідальність перед вищестоящим керівництвом за все, що вони роблять в рамках відповідних функцій. Працівник в цих умовах не може більше ховатися за спину керівника, а той – приписувати отримані ним результати собі.

Виконання роботи без відповідальності отримало у зв'язку з цим назву нульового делегування, а перекладання виконавцем роботи і відповідальності на керівника – делегуванням навпаки.

Делегування повноважень і відповідальності вимагає:

- чіткого розмежування відповідальності виконавця і керівника;

– визначення випадків, коли працівники можуть приймати рішення самі, та осіб, з якими потрібно контактувати (виконавці, наприклад, можуть представляти результати своєї роботи замовнику особисто, минаючи безпосереднього начальника);

– підлеглих.

У цій моделі змінюється роль інструкцій. Вони не розписують точно всі дії, а лише визначають їх діапазон, містять постановку задачі, опис застосовуваних технологій. Єдині для всіх умови делегування та контролю визначає вище керівництво.

Контроль над здійсненням повноважень може бути покладено на самих виконавців з періодичним інформуванням керівника, здійснюватися останнім у звичайному режимі, бути спеціальним відносно окремих моментів (тоді має місце так зване вибіркове делегування). При необхідності постійного суцільного контролю повноваження не делегуються.

Оскільки здатність людей реалізовувати повноваження в тих чи інших конкретних ситуаціях не може бути чітко визначена заздалегідь, їх делегування пов'язано з ризиком. Однак він виправданий внаслідок чималих вигод.

По-перше, в організації делегування повноважень:

- зменшує ієрархічність;
- наближає прийняття рішень до місцем реалізації, підвищує їх якість, гнучкість, оперативність;
- запобігає втраті часу на очікування вказівок;
- покращує морально-психологічний клімат;
- сприяє навчанню персоналу, підготовці кадрового резерву.

По-друге, керівники:

- звільняються від плінності і можуть зайнятися вирішенням найбільш складних і важливих проблем;

- отримують можливість раціональніше розподілити навантаження серед підлеглих, виявити серед них помічників і можливих наступників.

По-третє, підлеглим делегування дозволяє:

- проявити ініціативу і самостійність;
- продемонструвати наявні у них здібності, знання, досвід і придбати нові;
- розвинути себе як особистість;
- підвищити свій престиж;
- створити стартовий майданчик для подальшого просування по службовій драбині;
- отримати більшу задоволеність від роботи.

Однак, незважаючи на це, і керівники, і підлеглі часто чинять опір делегуванню повноважень. Причинами цього є:

- нерозуміння його важливості і відсутність чіткої політики в цьому питанні; існуючі в організації авторитарні традиції;
- невпевненість керівників в собі, їх недостатня компетентність, невміння визначити об'єкт делегування; відсутність часу для постановки завдань підлеглим, допомоги та контролю;
- боязнь втратити місце, влада, престиж, улюблена справа, якому віддані багато років (вважається, що заради «хобі» керівник може залишати за собою не більш 5 відсотків обсягу відповідної роботи), уславитися ледарем;
- нездатність ризикувати, невіра в можливості підлеглих, боязнь нести відповідальність за їх невдачі;
- побоювання конфліктів з виконавцями у разі покладання на них додаткових обов'язків.

Підлеглі, в свою чергу, ухиляються від прийняття повноважень з таких причин, як:

- нестача знань, некомпетентність;

- відсутність віри в себе і керівника;
- страх відповідальності за помилки;
- боязнь опинитися розумніший керівника;
- перевантаження іншими обов'язками;
- недолік інформації, що обмежує реальну можливість щось зробити;
- формальний підхід до справи з боку адміністрації, що має форму «фіктивного делегування», т. е. передачі тих повноважень, які виконавці давно вже мають.

Тема 3 Професійні завдання керівників організацій і керівників їх підрозділів та організаційно-апаратна робота

3.1 Основні засади раціональної організації робочих місць керівника

Організація робочого місця – це система заходів щодо його спеціалізації, оснащення необхідними засобами і предметами праці, їхнього розміщення на робочому місці, його зовнішнього оформлення і створення належних умов праці. Конкретний зміст цих заходів визначається характером і спеціалізацією робочого місця, його видом і значенням у виробничому процесі.

Основними напрямками в організації робочих місць вважають:

- ефективне розміщення устаткування, оснащення, предметів праці;
- раціональну спеціалізацію;
- освітлення робочої площі;
- обслуговування;
- умови безпечної й високопродуктивної праці.

Робоче місце керівника представляє собою відокремлену частину приміщення підприємства, оснащену відповідно до характером виконуваних функцій необхідними засобами праці.

Раціональна організація робочого місця керівника передбачає:

- підбір необхідних засобів праці;
- раціональне їх розміщення;
- забезпечення умов праці, що сприяють підтримці працездатності керівника та виключають нанесення шкоди його здоров'ю.

Розмір площі і обладнання кабінету керівника залежать від кількості учасників нарад або засідань, що проводяться в кабінеті керівника, від кількості одночасно приходять відвідувачів, номенклатури й обсягу справ і документів, різних технічних засобів і робочих матеріалів, таблиць, тобто планування кабінету керівника може бути різною в залежності і від характеру, і обсягу роботи. Розроблено кілька типових робочих місць для різних категорій керівників, і з цими проектами треба ознайомитися, вирішуючи питання про робочому місці.

При розгляді питання організація робочого місця необхідно враховувати наступні моменти:

1. Внутрішній обсяг і форма кабінету.
2. Меблі.
3. Обладнання.

Важливе значення має оснащення робочого місця керівника в цілому. Це стіл модульної конструкції, рухливе крісло, пристрій для читання мікрофільмів (на столі), вбудований диктофон, телефон, переговорний пристрій. В даний час без комп'ютера не можна представити нормальної роботи керівника. По-перше, комп'ютер дозволяє зробити роботу практично безпаперовий, по-друге, за допомогою комп'ютера можна швидко отримувати інформацію про становище справ на ринку, по-третє, він дозволяє бути в курсі справ на підприємстві та багато інше. Але тут необхідно враховувати, що повністю скористатися можливістю комп'ютера можна тільки за наявності хорошого програмного забезпечення, виходу на зовнішні комп'ютерні мережі і що найголовніше наявність комп'ютерної мережі всередині організації.

Сучасні типи робочих місць керівників нерідко оснащені терміналами. Найважливіший елемент термінального пристрою – дисплей (екранний пульт) розкриває перед керівником широкі можливості для спільної роботи з ПК. Дисплей дозволяє побачити в потрібний момент на екрані формуляри, що характеризують хід виробничих процесів, показники готової продукції та діяльності підприємства в цілому. Такі дисплеї доповнюються традиційними технічними засобами спілкування з підрозділами підприємства.

У роботі керівника застосовуються і різні засоби виклику, забезпечують головним чином поточну зв'язок керівника з заступниками, помічниками і т. д. Зручним засобом передачі усної інформації є різні гучномовні установки. Ефективний зв'язок в установі забезпечують спеціальні системи гучномовного зв'язку, де можливе з'єднання будь-яких двох абонентів, що мають апарати зі складальною клавіатурою.

Сучасні типи телефонного та гучномовного зв'язку дозволяють циркулярно проводити службові наради, здійснюють вибіркові і загальні відключення абонентів, переклад на очікування і т. д.

Для зберігання інформації керівник може використовувати перфокарти, різні картки, бланки, журнали обліку, блокноти. До простих засобів зберігання інформації відносяться також різного роду папки, альбоми, конверти, ящики, футляри та підставки. Для зберігання і систематизації більш великої інформації слід використовувати картотеки. В даний час розроблено більше конструкцій картотек: плоскі, вертикальні, обертові. Необхідно прагнути до того, щоб всі ці носії інформації в цілому займали якомога менше місця і щоб в них можна було б легко знайти потрібні дані.

Рациональним способом зберігання матеріалів є підвісний спосіб, при якому документи розташовуються в папках з індикаторами і підвішуються на прямують рейках. Основна перевага підвісної способу зберігання полягає в економії місця та оперативності знаходження та вилучення потрібного документа по індикаторному корінцю, укріпленого на папці. Причому деякі індикатори можуть відповідати не тільки реквізітам документів, а й

термінами їх виконання, важливості та іншими ознаками, за якими керівник наочно може представити собі очевидність виконання того чи іншого документа. Які зберігаються таким способом документи займають на 40% менше місця і дозволяють економити, принаймні, близько 50% часу, що витрачається на розкладку матеріалів при традиційному горизонтальному способі зберігання документації.

3.2 Види режимів праці та відпочинку

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я трудящих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи – дуже короткі, тривалістю кілька секунд, перерви між окремими елементами операції, які викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переходом до іншої. Вони можуть складати до 9-10 % оперативного часу та включаються до норми.

Працездатність людини змінюється протягом доби. Найвища працездатність спостерігається в ранкові та денні години – з 8 до 12 та з 14 до 17 години відповідно. У період з 12 до 14 години, а також у вечірній час, як правило, працездатність дещо знижується, а у нічний час досягає свого мінімуму. З урахуванням цього встановлюється змінність роботи підприємств, початок та закінчення роботи у змінах, перерви на відпочинок та сон. Основним періодом для відпочинку упродовж зміни є обідня перерва, яка має ділити робочий день на дві рівні частини. Нормальна тривалість обідньої перерви складає 40–60 хвилин.

Слід мати на увазі, що на початку робочого дня (зміни) темп роботи поступово підвищується (це період входження в роботу, він триває

від 20 хвилин до 1,5 години). У період високої працездатності показники продуктивності та якості роботи на 2–2,5 години стабілізуються. Ближче до середини дня (зміни) починається спад. Після обідньої перерви працездатність знову підвищується, хоча й не досягає того найвищого рівня, що був у першій половині робочого дня. Потім знову починається спад, з'являється втомленість, іноді різко виражена наприкінці зміни.

При визначенні часу на відпочинок протягом зміни необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;
- нервові напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі;
- умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- міру відповідальності та можливі серйозні наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути пасивним і активним.

Пасивний відпочинок (у положенні сидючи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та роботах, пов'язаних з постійними переміщеннями/переходами або виконуваних стоячи, особливо у несприятливих умовах зовнішнього оточення. В окремих випадках доцільне застосування спеціальних гімнастичних вправ на релаксацію м'язів. При виконанні робіт у сприятливих умовах доцільно застосовувати активну форму відпочинку шляхом зміни форм/видів або шляхом проведення виробничої гімнастики та аутогенних тренувань. Аутотренінг – це метод самотренування нервової системи, який поліпшує емоційний стан та підвищує психічний тонус людини шляхом розвитку навичок свідомого управління деякими фізіологічними процесами в організмі. На деяких підприємствах обладнані спеціальні кімнати психологічного розвантаження, в яких для позитивного, заспокійливого впливу на емоційний стан і тонус

нервової системи застосовується кольоровий та світловий інтер'єр з переважанням синіх, блакитних та зелених кольорів. Для підсилення ефекту застосовується музика, причому за час сеансу (18–20 хвилин) тричі змінюється зміст, гучність та темп музичних творів, рівень освітлення, поза відпочиваючих. Це поліпшує ритм дихання. Використовується також демонстрація кольорових слайдів великого розміру із зображенням лісу, моря, гір, озер, квітів тощо.

Окрім добового, існують тижневий, місячний та річний режими праці й відпочинку. Кількість робочих і неробочих днів на тиждень (місяць), початок та закінчення роботи, тривалість і порядок черговості робочих змін регламентуються графіками виходів на роботу.

При складанні робочих графіків необхідно враховувати наступне:

- робота при двозмінному режимі повинна починатися не раніше 6-ї години (перша зміна), а закінчуватися не пізніше 24 за місцевим часом (друга зміна);

- тривалість щоденного відпочинку має бути не менше подвійної тривалості часу роботи, що передувала відпочинку. Щоденний відпочинок (при змінній роботі) меншої тривалості допускається тільки як виняток, але в будь-якому разі він не повинен бути менше 8 годин;

- на змінних роботах при нерівній тривалості щотижневого відпочинку більш тривалий відпочинок доцільно надавати перед нічною зміною чи одразу після неї;

- час роботи і відпочинку мають чергуватися регулярно й рівномірно;

- графік виходу на роботу має створювати умови для найбільш корисного (доцільного) використання неробочого часу;

- графіки змінності, в яких тривалість робочих змін і відпочинку має відхилення від нормальної, мають передбачати в межах робочого місяця надання додаткових днів відпочинку й відпрацювання;

– при дво- і тризмінних роботах переходи з однієї зміни в іншу мають відбуватися не частіше ніж через 5-6 днів.

Річний режим праці й відпочинку має передбачати раціональне чергування роботи з періодами тривалого відпочинку шляхом надання кожному працівнику чергової відпустки, тривалість і порядок використання якої регламентується законодавством.

3.3 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм

Маркетингова програма - це намічений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру з визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів.

Можна виокремити три типи програм маркетингової діяльності:

- 1) програма переведення підприємств на маркетинг у цілому;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад на організацію виробництва нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком науково-практичного дослідження з таких основних напрямів:

- аналізу маркетингового середовища;
- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їхньої поведінки;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;

- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;
- вивчення форм і методів збуту;
- оцінки виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентоспроможності на різних ринках та їх сегментах тощо.

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі розділи:

1) преамбула – короткий опис маркетингової програми й основні висновки;

2) стратегія розвитку цільового ринку – огляд і прогноз ринку;

3) сильні та слабкі сторони роботи підприємства забезпечують виявлення наявних проблем і ускладнень;

4) мета, яка формулюється на період дії програми, і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети;

5) маркетингова стратегія, в якій викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених завдань (деталізація цих підходів виконується в наступних розділах);

6) товарна стратегія – політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту наявних товарів і та ін.;

7) стратегія формування і розвитку каналів розподілу (збуту) руху товарів – організація філій, мережі посередників, складської мережі і та ін.;

8) цінова стратегія – визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, в тому числі залежно від життєвого циклу товару;

9) стратегія формування попиту і стимулювання збуту – план проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків тощо;

10) бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності та контроль – обсяг і структура витрат на розроблення програми та виконання поставлених завдань, попередня оцінка ефективності її реалізації,

порядок і система організації контролю за процесом виконання маркетингової програми та ін.

Деякі випадки в програмі передбачають підготовку і підвищення кваліфікації управлінського і робочого персоналу підприємства.

3.4 Підготовка стратегічних програм та поточне планування

На стадії стратегічного маркетингу повинні бути розроблені нормативи конкурентоспроможності товарів і фірми в цілому, що повинні враховувати використання наявних і перспективами переваг фірми, а також стратегічні параметри товарних ринків.

Обрії стратегічного планування визначаються складністю і періодами відновлення продукції, що випускається, віком підприємства і його особливостями. Наприклад, в електронній промисловості стратегія фірми може розроблятися на 3–4 роки, машинобудуванні – на 3–5 років, будівництві – 5–7 років.

Специфіка стратегічного планування полягає в такому:

- у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;

- загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;

- стратегічне планування більшою мірою характеризується невизначеністю (ризик в рамках стратегічного планування оцінити складніше);

- для стратегічного планування необхідна великий обсяг інформації про умови навколишнього середовища, у той час як поточне планування більше базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися;

- стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;

– стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчестоящими організаційними ланками;

– стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей.

Початковим і особливо складним етапом стратегічного планування, на який часто мало звертають увагу керівники, є виявлення «вузьким місць» у реалізації масштабних намірів підприємства, що стримують вихід на досягнення стратегічних обріїв. Це здійснюється шляхом аналізу ситуації в рамках окремих проблем або комплексно в розрізі всього діапазону існуючих проблем.

Цей етап планування є важливим тому, що безперервність виникнення проблем стратегічного характеру являє собою обов'язкову властивість будь-якого гармонійно і динамічно розвинутого підприємства. Завершальним етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених планових заходів. Стратегічний план як комплексний плановий документ може складатися з таких розділів:

1. Зміст.
2. Передмова (виконавче резюме).
3. Опис фірми.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія відновлення продукції, що випускається.
7. Стратегія розвитку виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Стратегія природоохоронних заходів фірми.
12. Стратегічний фінансовий план.

13. Забезпечення реалізації стратегії фірми.

14. Додатки.

Цей зміст стратегічного плану має індикативний (рекомендаційний) характер. Він може варіюватися й уточнюватися (розширюватися, поглиблюватися) залежно від виду підприємства, рівня планування й обраної базової стратегії.

Реалізація будь-якої стратегії вимагає виконання певних тактичних рішень у відносно короткі періоди часу. Тому стратегічне (перспективне) планування, спрямоване на кардинальні зміни, повинно підкріплюватися тактичним (поточним) і оперативним плануванням, що забезпечує послідовне (поетапне) досягнення стратегічних цілей. Всі види планування взаємозалежні, але мають принципові відмінності за методами планування, структурою планових рішень, термінів реалізації.

Поточне планування охоплює річний період і включає сукупність всіх планів за різними видами діяльності підприємства.

Основою складання планів з конкретних напрямів діяльності підприємства є завдання, які визначаються в натуральних або грошових кількісних показниках. Перш за все, при плануванні орієнтуються на вузькі місця, де обмежена маневреність дій (виробництво, збут, фінанси, робоча сила).

Після завершення розробки планів з окремих напрямів проводиться аналіз та виявляються невідповідності. Так як плани взаємозалежні, виникає необхідність відповідного коректування.

Одним з головних орієнтирів усіх планів є збереження платоспроможності (ліквідності) підприємства. Сальдо дохідної та видаткової частин всіх планів включається в бюджет (план витрат і доходів).

Показники ринку служать вихідними даними для планування діяльності підприємства. Вузловим в системі планів є планування збуту, прибутків і фінансів.

У поточному річному плані підприємства конкретизуються прогнози, довгострокові, перспективні заходи та показники. Вихідними даними для розробки цього плану є:

- дані маркетингових та стратегічних досліджень, а також розробляються цілі розвитку;
- виявлений і формований попит на продукцію або послуги;
- уточнені техніко-економічні норми і нормативи використання виробничих потужностей, витрат трудових та матеріальних ресурсів;
- заходи по створенню, освоєнню і впровадженню нової техніки і технології;
- винаходи, патенти, раціоналізаторські пропозиції, інформація про конкурентів.

Завдання річного плану розподіляються по кварталах і у відповідних показниках доводяться до виробничих підрозділів.

При розробці поточного плану виконують комплекс організаційних та планово-розрахункових робіт.

Детально аналізуються виробничо-господарська діяльність та хід виконання перспективних і довгострокових планів за минулі роки, що дозволяє визначити досягнутий організаційний рівень виробництва.

Зіставляються якість і асортимент продукції, що випускається, з якістю та асортиментом продукції інших конкуруючих підприємств, що дозволяє розробити заходи щодо поліпшення якості продукції чи послуг.

Розробляються заходи і програми по зростанню ефективності виробництва (впровадження прогресивної технології, механізація та автоматизація виробництва, спеціалізація і кооперування, удосконалення системи управління, планування та організації виробництва).

Здійснюється збір пропозицій працівників підприємства щодо поліпшення якості продукції та всієї роботи колективу, організації праці, виробництва і підвищення його ефективності.

Уточнюються діючі та розробляються нові прогресивні техніко-економічні норми і нормативи використання обладнання, витрат робочого часу, норми витрат матеріалів, палива, енергії та інших виробничих ресурсів.

3.5 Види та етапи планування

У сучасних теоріях планування означає процес підготовки управлінського рішення, що базується на обробці вихідної інформації і включає в себе визначення засобів та шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і прийняття найбільш прийняттого з них в очікуваних умовах.

Підхід менеджменту до планування може бути здійснено постановкою критеріїв і завдань планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період (горизонт) планування (на який термін);
- засоби планування;
- методику планування (як планувати);
- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Розрізняють:

- послідовне планування (новий план складається після закінчення терміну дії попереднього);
- ковзне планування (після закінчення строку, що дії попереднього плану проводиться його ревізія на період, що залишився і складається новий на період після закінчення всього терміну попереднього і т. д.);
- жорстке планування (конкретно вказуються всі цілі і заходи);
- гнучке планування (враховується можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх урахуванням).

У принципі будь-яка фірма має ієрархію планів. У ряді співвідпорядкованості можна розрізнити наступні види планування:

- загальне (довгострокове основне, концепція фірми);
- стратегічне (довгострокове розвиток фірми, сфер побуту, виробництва, нддкр, персоналу);
- тактичне (умов господарських операцій - виробничих потужностей, засобів виробництва, капіталів, інвестицій, персоналу тощо);
- оперативне планування (конкретних дій на короткостроковий період).

Планування як процес реалізується у системі планів, які з різних позицій зафіксовано прогноз розвитку організації, проміжні і кінцеві мети, завдання, механізми виконання планових завдань і перспективи використання ресурсів, терміни виконання зазначених заходів та відповідальні особи.

Технологія планування діяльності передбачає виділення кількох етапів:

1. Організаційно-підготовчий етап.
2. Етап розробки проекту плану.
3. Етап погодження та затвердження плану.

У першому етапі створюються організаційно-методичні передумови на шляху успішної планової роботи і вирішуються такі питання.

1. Визначення відповідальних розробників проекту плану (зазвичай це завдання доручається найбільш кваліфікованим співробітникам чи групі співробітників).

2. Визначення термінів розробки і затвердження плану.

3. Організація методичного забезпечення (проводиться нараду всіх учасників процесу планування, роз'яснюються цілі й завдання планування, його методику та інші питання).

4. Інформаційне забезпечення, суті якого у тому, щоб дати учасникам планової діяльності необхідну планування інформацію.

З другого краю етапі (етап розробки проекту плану) вирішуються такі питання:

1. Редактирование цілей і завдань соціально-культурної діяльності.
2. Вибір форми і структури плану роботи. Слід зазначити, що стандартних вимог щодо цього питання немає, проте здоровий глузд й досвід роботи показують, що структура плану (його розділи) має відповідати системі завдань організації.
3. Визначення форм і методів діяльності. Це завдання вирішується питання з урахуванням можливостей організації та наявності матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів.
4. Визначення термінів (часу) проведення заходів та його виконавців. У вирішенні цього питання доцільно використовувати календарну форму робочого документа. Намічені заходи спочатку розписуються у календарній вигляді, щодня (і навіть числам). Це дозволяє уникнути накладок і неузгодженості за часом і виконавцям.
5. Оформлення проекту плану відповідно до вимогами до документів, що у державних стандартах.

На етапі вирішується завдання погодження та затвердження плану. План потрібно узгоджувати з усіма заінтересованими особами.

Тема 4 Методи підвищення ефективності роботи персоналу

4.1 Загальні положення та особливості використання концепції Performance Management

Консультанти визначають Performance Management (PM) («управління ефективністю» або «управління результативністю») як цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень. Він спрямований на покращення здатності компанії оцінювати свій стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів в рамках

загального інтегрованого середовища управління. В основі концепції РМ лежить ідея безперервного циклу управління, що включає в себе:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання факторів, що визначають досягнення цих цілей і наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, що дозволяє відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дає можливість краще усвідомити природу «носіїв ефективності»;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам різного рівня приймати економічно обґрунтовані рішення.

Системи Performance Management використовуються як засіб мотивації працівників та напрямки їх діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. Performance Management може поширюватися на всю організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть служити контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника. Вони набувають все більшої популярності як засіб мотивації або контролю за діяльністю керівників вищої ланки в державному секторі. Контракти можуть містити умови їх продовження, пов'язані з досягненням ряду завдань щодо забезпечення якості праці. Що стосується постійних співробітників, то їх робота піддається щорічній оцінці, перш ніж буде прийнято рішення про підвищення їм зарплати.

Коли зусилля по поліпшенню якості праці виходять за рамки окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи Performance Management. Характерні ознаки цієї системи можна описати таким чином:

- Чітко визначаються цілі та завдання організації.

- З урахуванням цілей організації визначаються цілі та завдання агентства, відділу, підрозділу.

- У деяких випадках свої виробничі завдання визначає кожен працівник, пов'язуючи їх з цілями свого підрозділу.

- Відповідальність за прийняття рішення передається на той рівень, де воно реалізується.

- Люди підконтрольні і несуть відповідальність за свої рішення, відповідні дії та їх наслідки.

- Постійно ведеться моніторинг якості роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації.

Що стосується окремих підходів до Performance Management, то на даний момент найбільш популярними є комплексне управління якістю (TQM) та управління за цілями (MBO). Комплексне управління якістю - безперечно найбільш відома і впливова теорія, яка являє собою управління діяльністю персоналу «знизу вгору».

Головними особливостями управління по цілях є чітке визначення завдань організації, орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони діяльності працівника в ситуації, коли начальник швидше направляє роботу підлеглих, а не виступає в ролі судді. При цьому всі цілі повинні мати формальні параметри оцінки, а ключовим чинником є регулярне вимірювання якості індивідуальної роботи. Більшість організацій, однак, поєднують різні підходи. Протягом століть керівники намагаються вирішити проблему того, як контролювати або мотивувати людей для того, щоб вони якісно виконували свою роботу і підвищували продуктивність праці.

Існують два основні методи, якими традиційно користуються менеджери: (1) мотивація працівників з допомогою примусу або дисциплінарних заходів; (2) створення у працівників внутрішньої мотивації з допомогою різних заохочень. Деякі стверджують, що в умовах суворої підзвітності Performance Management буде створювати зовнішню мотивацію підпорядкування, що фактично призведе до зниження мотивації працівників

та неякісному виконанню завдань. Заходи покарання за погану роботу можуть виховати лише суворе дотримання визначених цілей. Інші фахівці заявляють, що поставлені цілі, які видаються працівникам необґрунтованими чи нав'язаними згори, не будуть сприйматися ними як «свої».

Треті вважають, що Performance Management в атмосфері співробітництва або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність йти на розумний ризик. Пошук системи управління якістю праці, за допомогою якої можна було б здійснювати мотивацію працівників протягом тривалого періоду часу, до цих пір залишається одним із завдань управління. Проведені дослідження показують, що, незалежно від використовуваних методів, найважливішою умовою успіху є прихильність керівників принципам колегіальної розвиваючої персонал трудової діяльності. Таке управління передбачає майбутнє і орієнтоване на нього.

Performance Management – засіб запобігання незадоволення роботою та співробітництво з метою поліпшення роботи.

Суть її полягає в тому, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам ставляться цілі і завдання, а також визначаються KPI – ключові показники ефективності, які є індикаторами досягнення цілей, на підставі яких нараховується премія.

Якщо результативність співробітника падає, то додаткова винагорода знижується; співробітники, чиї KPI нижче мінімального рівня, отримують тільки фіксований оклад. Такий підхід стимулює працівників, сприяє утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінку діяльності людини.

Ефективний виконавчий управлінський процес може заощадити час і енергію службовця. Найбільш важливим є те, що це може стати дуже ефективним чинником мотивації.

Щоб почати процес планування, керівник і службовець розглядають повні очікування, які включають співпрацю на розвиток виконавчих цілей. Окремі цілі розвитку також оновлені. Керівник розвиває виконавчий план, який спрямовує зусилля службовця на досягнення певних результатів, підтримує організаційну перевагу і успіх службовця.

Цілі обговорюються протягом року, під час зустрічей з керівництвом. Це служить основою, щоб гарантувати, що службовці досягають результатів за допомогою тренування та взаємного зворотного зв'язку. В кінці виконавчого періоду керівник оцінює виступ службовця проти очікуваних цілей, так само як використовуються кошти і поведінки, продемонстровані в досягненні тих цілей. Разом керівник і працівник встановлюють нові цілі протягом наступного виконавчого періоду.

Виконавчі завдання і стандарти - два з найбільш поширених методів, щоб визначити очікувані результати. І цілі і стандарти є найкориснішими, коли, на додаток до того, щоб бути записаними і перевіреними, вони мають бути:

S. – (Specific) Визначені;

M. – (Measurable) Вимірні;

A. – (Attainable) Досяжні;

R. – (Relevant) Релевантні;

T. – (Timely) Своєчасні;

Визначені – Цілі і стандарти мають повідомити службовцям точно, яких дій і результатів вони повинні досягти.

Вимірні – Цілі і стандарти мають бути засновані на кількісних показниках, таких як пряма кількість, відсотки, і відношення.

Досяжні – Мета або стандарт повинні бути досяжними, але досить складними.

Релевантні – Цілі і стандарти мають бути вирівнюванні з такими ж одиницями.

Своєчасні – Результати повинні бути поставлені в межах періоду часу, який задовольнить потреби організації та відділу. Від виконавчих цілей і стандартів, спостерігачі можуть забезпечити певний зворотний зв'язок, що описує проміжок між очікуваною і фактичною роботою.

4.2 Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих

Будь-якому підприємству для досягнення власних стратегічних цілей потрібен персонал, який володіє певним рівнем компетентності, що дозволяє йому ефективно виконувати покладені на них функції та залучатись до прийняття рішень. На сучасному етапі розвитку економіки основним шляхом підвищення компетенції є професійне навчання, зокрема один з його методів – коучинг.

Коучинг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.

Коучинг, як безперервне співробітництво, допомагає досягти реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій.

Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.

Першою моделлю коучингу є модель GROW, запропонована Джоном Уітмором (Уітмор, 2005). Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу:

G – goals: даний етап полягає у визначенні цілей, які клієнт прагне досягти;

R – reality: даний етап включає в себе вивчення реальності – поточної ситуації клієнта;

O – options: складається список можливостей і подальших дій для досягнення даної мети;

W – will: визначення перших кроків по досягненню мети.

Ця модель пізніше була розвинена послідовниками Уїтмор.

Досить популярна в нашій країні модель коуч-сесії Мерилін Аткінсон, в рамках якої структура окремої коуч-сесії виглядає наступним чином (за матеріалами Міжнародної академії коучингу):

- 1) встановлення раппорта (контакту);
- 2) укладення контракту;
- 3) визначення мети;
- 4) використання досвіду;
- 5) планування діяльності;
- 6) висновок, визнання досягнень.

4.3 Інформація як основний інструмент праці керівника, як продукт його діяльності

Інформаційна система – це система, яка здійснює або в якій відбуваються інформаційні процеси.

Інформаційні системи існують з моменту появи суспільства, оскільки на кожній стадії його розвитку існує потреба в управлінні. Місією інформаційної системи є виробництво потрібної для організації інформації, потрібної для ефективного управління всіма її ресурсами, створення інформаційного та технічного середовища для управління її діяльністю. Інформаційна система може існувати і без застосування комп'ютерної техніки – це питання економічної необхідності. В будь-якій інформаційній системі управління вирішуються задачі трьох типів:

– задачі оцінки ситуації (деколи їх називають задачами розпізнавання образів);

- задачі перетворення опису ситуації (розрахункові задачі, задачі моделювання);
- задачі прийняття рішень (в тому числі і оптимізаційні).

До інформаційних процесів належать пошук, збирання, зберігання, передавання, опрацювання інформації тощо.

Важливим чинником функціонування соціотехнічної системи є внутрішні і зовнішні інформаційні процеси. Їх раціональна організація – запорука ефективного управління виробничо-господарською діяльністю. Інформація, яка надходить і циркулює в середині організації, утворює змістове наповнення комунікативних процесів між працівниками та її зовнішнім середовищем.

Інформація є пов'язуючою основою процесу управління, оскільки містить необхідні для оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівник отримує змогу діяти свідомо та аргументовано.

Процес управління потребує постійного засвоєння та оброблення інформації, необхідного для підтримання стабільності та розвитку виробничо-господарської організації. Достовірна інформація про стан соціо-техноекономічної системи та її взаємозв'язки із зовнішнім середовищем забезпечує її раціональне функціонування, збереження цілісності, якісної специфіки. Непоінформованість породжує суб'єктивізм, необґрунтовані рішення та дії, несумісні з ефективним управлінням.

До появи і розвитку кібернетики, обчислювальної техніки й інформатики поняття «інформація» трактували як відомості, які передаються усним, письмовим чи іншим способом, у тому числі за допомогою технічних засобів. Тепер, зберігаючи первинний зміст, інформацію трактують як загальнонаукове поняття (спільне для усіх наук), яке охоплює обмін відомостей між людьми, людиною і автоматом (ЕОМ), автоматом і автоматом, передавання ознак від клітини до клітини, від організму до організму.

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі менеджменту для кожного рівня встановлюють:

Загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;

Періодичність надходження даних, які відображають динаміку соціально-економічних процесів;

Оперативність оброблення даних із метою формування нової інформації, управлінських впливів;

Строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Процес управління персоналом можна представити у вигляді множини рішень, які постійно приймаються, реалізуються та спрямовані в кінцевому вигляді на досягнення головної цілі функціонування організації. Виріток кожного з цих рішень повинен бути інформаційно забезпеченим.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом представляє собою сукупність реалізованих рішень по об'єму, розміщенню та формах організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Отже, у керівників головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку, вони розробляють і приймають рішення, які необхідні для зміни стану об'єкта управління. Тому в якості засобів праці керівника, перш за все, виступають засоби праці з інформацією, а результат їх діяльності проявляється в управлінській дії, прийнятті рішень і оцінюється на основі досягнень цілей організації.

Як відомо, основні ресурси підприємства – це люди, капітал, матеріали, технологія. Процес використання ресурсів можна проаналізувати на будь-якому підприємстві – як виробничому, так і на функціональному у сфері послуг. Фонди акціонерів і банків (капітал) використовують для купівлі деталей (матеріали), для будівництва збірних ліній (технологія) і для оплати

праці персоналу (трудові ресурси), щоб виготовляти продукцію, яка в майбутньому буде реалізована з прибутком (результати). У свою чергу, ресурси інформації використовуються безперервно для зв'язку та координування кожної фази процесу виробництва. Інформація, яка відноситься до дослідження ринку, допомагає керівництву вирішувати, яка продукція, в якому асортименті і якої номенклатури сподобається покупцеві (переваги споживачів). Спілкування з персоналом дає інформацію, необхідну для якісного виконання цієї задачі.

Жодна організація не може здійснювати свою діяльність без інформації. У процесі нормального функціонування організації, управління нею, інформація необхідна всім її працівникам – від робітника до керівника найвищої ланки управління.

Як ми бачимо, на кожному етапі управлінської діяльності керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Володіння інформацією сьогодні є головним рецептом успіху, бо саме інформація, якщо вона оперативна, своєчасна і достовірна, дає можливість менеджерів прийняти менеджерів правильне рішення.

Інформація потрібна на будь-якому рівні управління, в будь-якій галузі і сфері організації. Однак лише для керівника такий ресурс, як інформація, є головним. Отримання, пошук інформації, відсіювання недоречної і зосередження уваги на релевантній інформації, обробка інформації та прийняття на основі цих результатів адекватного даній ситуації рішення – головна задача керівника. Потреба в інформації існує постійно, і ресурси інформації використовуються безперервно для користування та зв'язку кожної фази виробництва.

Таким чином, керівник виступає у якості посередника між зовнішнім середовищем та внутрішнім середовищем підприємства. Отримуючи і обробляючи зовнішню інформацію, менеджер представляє її на розгляд персоналу організації, при цьому важливе значення має зворотній зв'язок, який характеризує той факт, що інформація отримана, оброблена і

відправлена одержувачем інформації відправнику. Отже, інформація у першому випадку виступає як предмет праці, а в другому – як предмет обміну між керівництвом та персоналом, і навпаки.

Сучасний підхід до управління відкриває сьогодні перед менеджерами значні права та свободи у виборі та прийнятті рішень, однак це не виключає можливих помилок з боку останніх за рахунок помилкового розуміння інформації. Крім того, стоїть гостро проблема своєчасності інформації. Ці та інші проблеми, пов'язані з отриманням інформації.

У зв'язку з цим було розглянуто підприємство скляної промисловості, на якому сьогодні відбувається процес впровадження нової оптимальної інформаційної технології в межах міжурядової угоди між Україною та Голландією. Яка, в свою чергу, дасть можливість вирішити низку проблем, пов'язаних з модернізацією та розширенням виробництва, складністю обробки інформації у таких масштабах, вивільнення часу на вирішення соціальних проблем тощо.

Вирішення даних проблем прискорить процес прийняття рішень, що, в свою чергу, приведе до позитивних наслідків освоєння виробничих процесів.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотній зв'язок, а стихійне поширення чуток – неформальні зв'язки між людьми.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Тема 5 Культура організації та корпоративна політика

5.1 Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Можна виділити кілька основних ознак організаційних культур, за якими вони розрізняються між собою. Особлива комбінація таких ознак надає кожній культурі індивідуальність, дозволяє її тим чи іншим способом ідентифікувати.

До основних ознак організаційної культури відносяться:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (тобто виробничих у широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь прийняття ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевагу групових чи індивідуальних форм прийняття рішень;
- ступінь підпорядкованості планам і регламентів;

- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість чи байдужість людей по відношенню до організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність чи підпорядкованість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову чи індивідуальну організацію праці і стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело і роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками і організацією, способи оцінки працівників.

По відношенню до організації культура виконує ряд важливих функцій.

1. Охоронна функція полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми.

2. Інтегруюча функція формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб включитися в неї. Це полегшує вирішення кадрових проблем.

3. Регулююча функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організацій, їх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. Адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки і т. п., люди легше знаходять контакти один з одним.

5. Орієнтує функція культури направляє діяльність організації та її учасників в необхідне русло.

6. Мотиваційна функція створює для цього необхідні стимули.

7. Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах оточуючих.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або під поверхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються під поверхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

5.2 Механізми формування й розвитку організаційної культури

Корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий у часі. Він розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

- визначення місії організації та філософії її функціонування;
- встановлення головних базових цінностей і переконань організації ;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників організації на основі прийнятих цінностей;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- формування мотиваційної структури;
- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);
- написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки КК може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього

середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств.

Якщо зовнішнє середовище суттєво змінюється, то організація повинна адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не було конфлікту між цінностями, які продукує зовнішнє середовище, і внутрішнім середовищем.

Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі при виході організації на міжнародний рівень, де стикаються різні культури і стереотипи поведінки.

У випадку об'єднання декількох організацій з різними корпоративними культурами потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей і в перспективі формування нової культури. Відповідні труднощі виникатимуть при формуванні культури в організації, де працюють люди різних національностей чи віросповідання, оскільки їхні культурні цінності мають різну основу. Тому при зміні корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всієї організації до змін; поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами КК;
- всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Управління процесом формування, розвитку й зміни корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як орієнтири діяльності.

Основні принципи управління процесом корпоративної культури виражають те спільне в організації управління ними, що охоплює всі їх етапи та зумовлює їх успішність.

Принцип усвідомлення. Реалізація цього принципу передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління

зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом організації. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп в організації. Цьому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни. Важливо запалити людей новою ідеєю й зарядити їх енергією на її реалізацію, тоді в середовищі менеджерів виникне творча атмосфера, згуртованість, що допоможе подолати опір до нововведень.

Принцип системності – є продовженням попереднього, оскільки також орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури й етап реалізації цих змін.

Підготовка до змін передбачає пропонування, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано.

Принцип ресурсного забезпечення – передбачає обов'язкове інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення процесів корпоративної культури на кожному із основних етапів.

Принцип прогнозування – ґрунтується на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. У цьому сенсі опірність середовища організації нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть значно затримати реалізацію процесів

розвитку чи зміни корпоративної культури. Тому управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для організації в цілому.

Принцип стійкості. Суть цього принципу проявляється в тому, що при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися здатність до самої адаптації. Сучасний динамічний світ зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Домінантою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Це виявляється у визнанні їх не випадковості, закономірності, необхідної для розвитку корпоративної культури і організації. Унаслідок цього ці процеси нововведень будуть мати необхідне ресурсне забезпечення. Змінюється і ставлення до нових цінностей, переконань, норм поведінки, зростає ступінь очікування нового, тобто виникає механізм необхідної реалізації нового.

Принцип гармонійності передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпечення психологічної комфортності працівників організації і синхронне протікання зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Дія цього принципу розкриває ефективність організації та управління процесом розвитку й зміни корпоративної культури.

5.3 Методи діагностики корпоративної культури

Питання оцінки та діагностики корпоративної культури компанії складно назвати не дослідженими, оскільки систематичне їх вивчення на Заході припало на початок 80-х років минулого століття. Дослідники пострадянських країн підключилися до цих процесів вже в кінці 90-х років. Слід зауважити, що позначені проблеми вирішуються як ученими, причому на стику різних напрямів - соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і практиками, часто це консультанти по корпоративному розвитку консалтингових фірм. Оцінка і зміна корпоративної культури

повинні відбуватися в контексті загального організаційного розвитку підприємства відповідно до стратегії і поставлених цілей. В даному випадку описані процеси просто необхідні, оскільки за більшістю «невирішуваних» проблем криються загальні певні цінності і уявлення, колись глибоко укорінені в свідомості персоналу, і перешкоджають зараз досягненню поставлених цілей. Разом з цим в основі культури можуть знаходитися цінності, що сприяють вирішенню проблем, про які необхідно знати.

Аналіз літератури з корпоративної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки корпоративної культури на підприємстві:

Етнографічний підхід

Один з відомих і традиційних шляхів вивчення корпоративної культури полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. У вітчизняній соціології даний підхід останніми роками став використовуватися активніше. Так, питання етнографічного підходу в соціології, що базується на основі концепцій М. Вебера, І. Гоффмана, А. Шютца, є предметом наукового аналізу П. В. Романова. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків в контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

В той же час, на думку Е. Шейна, «етнографічне дослідження» – це тривалий і трудомісткий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід і клінічне дослідження. Їх перевага полягає в досить швидких темпах проведення оцінки і використанні активних методів збору даних. Головне допущення Е. Шейна полягає в тому, що і в першому, і в другому випадку дешифрувати істотні культурні уявлення і розібратися з їх взаємозалежністю можна лише при спільній роботі учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота дозволить усунути помилки, що породжуються суб'єктивізмом співробітників організації, а з

іншого, – здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації. Згідно з автором, вивчення корпоративної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виділення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень в процесі управління культурою.

Клінічний (холістичний) підхід

Для детальнішого опису корпоративної культури доцільніше звернутися до «клінічного дослідження».

Підхід, названий Е. Шейном клінічним дослідженням або «інтеграційним клінічним інтерв'ю», зводиться до «серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, що є членами організації, членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію».

Холістичні (клінічні) підходи передбачають з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним з «них» (носіїв культури), але в той самий час повинен залишатися об'єктивним.

Підхід «клінічного дослідження» є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди досить об'єктивні), виражені в сукупності взаємозв'язаних базових цінностей (культурна ДНК компанії). В цілому ж, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії.

Метафоричний (мовний) підхід

Дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнучи виявити

відбитки культури, її вплив та сутність (точно так, як і детективи знімають відбитки пальців, вивчають записи голосу або зразки словосполучень, аби виявити і ідентифікувати особу).

Кількісний підхід

Дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожному з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації.

Тема 6 Моделі організаційної культури

6.1 Типології організаційної культури

Існує досить велика кількість досліджень, присвячених типологізації організаційної культури. При цьому використовуються різні критерії – ступінь ризику діяльності, ступінь допустимого нерівності в організації, домінуючі цінності, рівень формалізації відносин, взаємини між чоловіками і жінками та ін.

Т. Є. Дейл і А. А. Кеннеді виділяють чотири типи корпоративної культури (надалі ця типологія була доповнена Р. Рюттінгером) залежно від швидкості зворотного зв'язку з ринком і зовнішнім середовищем і ступеня ризику діяльності компанії.

1. Культура швидкого зворотного зв'язку і низького ризику (по Рюттінгеру – культура торгівлі). Вся діяльність компанії спрямована на обслуговування клієнта. Від працівника потрібні максимізація кількості ділових контактів із споживачами, активність, наполегливість, уміння переконувати клієнта. Високі вимоги пред'являються до рис особистості співробітника: важлива наявність красномовства, чарівності, почуття гумору, вміння впливати на клієнта. Така культура властива компаніям, що займаються мережевим маркетингом, торгівлею, продажем нерухомості, невеликим фінансовим компаніям та ін. Дуже часто в подібних організаціях

спостерігається гонка за кількістю на шкоду якості (співробітник може бути настільки активний і нав'язливий по відношенню до клієнта, що останній зробить все від нього залежне, щоб більше з таким настирним продавцем не зустрічатись). До речі, подібні компанії відрізняються дуже високою плинністю кадрів.

2. Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку (культура вигідних угод). Такі організації відрізняються орієнтацією на швидке використання будь-яких виникаючих можливостей. Це життя на грані фолу під девізом: все або нічого. Відповідно і до співробітників пред'являються особливі вимоги. Це повинні бути люди, готові постійно ризикувати, працювати на межі сил, функціонувати в умовах агресивного висококонкурентного середовища, люди підприємливі, молоді за віком або за станом душі, честолюбні індивідуалісти. Схожа корпоративна культура спостерігається у сфері шоу-бізнесу, в спорті, в області реклами, консалтингу, біржової діяльності і т.д. Працівники мотивовані, як правило, високим матеріальним винагородою, можливістю «відчувати себе зіркою» і т. д.

3. Культура високого ризику і повільної зворотного зв'язку (інвестиційна культура). Така культура властива організаціям, що працюють на перспективу, орієнтованим у майбутнє. Це нафтові компанії, архітектурні та будівельні компанії, великі промислові підприємства, авіаційні компанії, інвестиційні банки. У подібних організаціях процеси прийняття рішень займають тривалий час: іноді місяці й роки. При цьому дуже важливо вміти розрахувати ймовірну ступінь ризику і зробити максимально точний прогноз на перспективу. Часто рішення приймаються колективно, тому величезне значення надається досвіду, професіоналізму і творчим здібностям співробітників.

4. Культура повільної зворотного зв'язку і низького ризику (адміністративна культура). Організації діють у досить стабільною і передбачуваною зовнішньому середовищі, зміни відбуваються рідко і

сприймаються скоріше негативно. Важливо не те, що ти робиш, а як ти це робиш, тобто акцент переноситься на формальну сторону справи - як дотримуються правила, інструкції, приписи, наскільки формалізовано те, що можливо формалізувати. Рішення приймаються повільно, так як всі необхідно узгоджувати. Організація досить забюрократизована безліччю ритуалів, які не можна не дотримуватися. У працівниках цінується старанність, вміння вчасно промовчати, не ставити неприємних для керівництва питань. Така культура часто зустрічається в державних структурах, на підприємствах добре захищених галузей, у сфері обслуговування і сервісних організаціях.

Існують деякі дискусійні, але цікаві типології організаційної культури, наприклад типологія гендерних субкультур С. Медок і Д. Паркін. Типологія заснована на специфіці взаємини статей в організації, з акцентом на становищі жінок і можливості їх кар'єрного зростання. Цікаво, що більшість чоловіків не визнають наявності проблем у даній сфері на відміну від жінок, які досить часто вказують на різні форми дискримінації в організації.

Джентльменський клуб. Це культура важливих, ввічливих чоловіків, де жінок гуманно і м'яко утримують на певних, не самих високих позиціях. У таких компаніях жінки рідко займають високі пости, адже це важка, нервова, відповідальна робота, не дуже підходяща тендітній жінці. Кар'єру можуть зробити або жінки, віднесені до категорії «синя панчоха», або жінки, які мають сильного покровителя. Слід зазначити, що більшість жінок, що не ставлять для себе високу кар'єрну планку, дуже комфортно почувають себе в такій організації. Про них піклуються, йдуть на зустріч у разі хвороби дитини, всіляко культивують традиційне уявлення про роль жінки - бути дружиною і матір'ю.

Казарма. Це жорстка культура придушення, де вважається можливим принижувати тих, хто нижче за статусом, ображати і підвищувати голос на підлеглих. Найчастіше саме жінки і гастарбайтери в подібних компаніях займають нижчі ієрархічні позиції. В основі такої культури – презирство до

тих, хто не володіє владою і повноваженнями. Переважає атмосфера страху, співробітники намагаються бути «невидимками» і як можна рідше потрапляти на очі начальству. У подібних організаціях жінки вкрай рідко роблять кар'єру.

Спортивна роздягальня. Це вкрай специфічна культура, заснована на типових чоловічих уявленнях і інтересах: жінки, спорт, автомобілі, символи статусу і чоловічої спроможності. У такій організації чоловіки підкреслюють свою гетеросексуальність (часто вихваляючись успіхом у жінок), а жінки змушені підігравати ситуації, привертаючи до себе увагу чоловіків досить відвертими нарядами і формами поведінки (що часто закінчується сумно - особистими драмами і звільненнями). Цікаво, що така культура підкріплюється ще й специфічними артефактами. Так, наприклад, в офісі цілком припустимо повісити календар з досить фривольними картинками.

«Сліпота до фактору статі». Це культура ігнорування «жіночої суті», специфіки (у тому числі, фізіологічної) життя жінки. Жінка зобов'язана працювати нарівні з чоловіком, незалежно від того, що у неї маленькі діти або вона мати-одиначка, або, може бути, вагітна. Вона цілком може працювати в нічну зміну, затримуватися допізна, адже «самі хотіли рівноправності, от і отримаєте». Ця культура дуже агресивна по відношенню до жінок. І часто, щоб бути на висоті, жінка змушена грати роль «супервумен» – бути професійним співробітником, зразковою дружиною і матір'ю, привабливою жінкою (до речі, на наш погляд, сучасна жіночий глянцева індустрія формує саме такий ідеальний образ сучасної жінки).

Лжепіддержка. Це культура, де особлива увага приділяється так званій політкоректності, толерантності, відсутності будь-яких форм дискримінації. У такій організації багато говориться про рівні права і можливості, вводяться спеціальні квоти для дискримінованих категорій співробітників: жінок, людей нетрадиційної сексуальної орієнтації, мігрантів, інвалідів. Виникає ситуація, коли на співробітника дивляться через призму категорії, не особливо звертаючи увагу на його бажання і потреби і на його професійну

компетентність. Іноді в компанії просто немає необхідної кількості жінок-професіоналів, здатних зайняти високі управлінські пости, але квоту ж треба заповнити.

Тямущі мачо. Це компанія трудоголіків, свідомо відсуває на задній план або ігнорують інші сфери життя, крім роботи. Неважливо хто ти, чоловік чи жінка. Але якщо ти готовий гарувати по 12-15 годин на добу, не відволікаючись на «сторонні» інтереси (сім'ю, хобі та ін.), То ти нам підходиш. У такій організації кар'єру може зробити і чоловік, і жінка, готові прийняти правила цієї гри.

Найбільший інтерес для практичної діяльності являє типологія організаційних культур К. Камерона і Р. Куїнна, в основі якої лежить рамкова конструкція конкуруючих цінностей. Залежно від цінностей, поділених в організації, автори виділяють ієрархічний, ринковий, клановий і Адхократическая типи культур. Ці типи є комбінаціями двох управлінських дихотомій: (1) керівництво може надавати більшого значення гнучкості, динамічності, адаптивності, або, навпаки, стабільності, передбачуваності, контролю; (2) керівництво може приділяти більшу увагу зовнішньому позиціонуванню організації (відносинам з клієнтами, іміджу і т.д.) або внутрішнім процесам в організації, її інтеграції. Таким чином, виходить, що кланова культура будується на гнучкості, індивідуальності та інтеграції, у адхократії високі показники гнучкості і зовнішнього позиціонування, у ієрархічній культурі – контролю і стабільності, а у ринкової культури - зовнішнього позиціонування та диференціації.

Ієрархічна культура характеризується високою формалізованістю і структурованістю, великою увагою до процедур; організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Критеріями успіху є надійність поставок, дотримання графіків, низькі витрати. Цей тип організаційної культури був описаний М. Вебером ще наприкінці XIX ст. Він запропонував сьомій характеристик, які з часом були визнані класичними атрибутами бюрократії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія,

роздільна власність, знеособлення, облік. Відповідність цим характеристикам гарантувало високу ефективність виробництва.

Організації з ієрархічним типом культури домінували аж до 60-х рр. XX ст. Сьогодні ж даний тип культури більш властивий великим організаціям, частіше державним, з великою кількістю стандартизованих процедур та ієрархічних рівнів. До людини в такій культурі ставляться як до «гвинтика» системи, який можливо помітити на рівноцінний за умінням і навичкам. У співробітника цінується, насамперед, старанність. Таким чином, основа будь-якої компанії з вираженою ієрархічною організаційною культурою – це специфічний набір правил. В силу своєї консервативності, формалізованості, структурованості, ієрархічна культура найменше сприяє проведенню змін в організації.

Ринкова культура орієнтована на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. Ринкова культура стала набувати популярності в кінці 1960-х рр. в міру того, як компанії стикалися зі все більш агресивною і мінливою зовнішнім середовищем. На відміну від ієрархії, де внутрішній контроль підтримується правилами, спеціалізованими завданнями і централізованими рішеннями, ринок працює за іншими принципами. Його стрижневі цінності – конкурентоспроможність, продуктивність, підприємливість, агресивність, індивідуалізм. Основна мета організації - перемога в конкурентній боротьбі і ринкове домінування; персонал же є засобом досягнення мети. Крім того, в такій організації заохочується суперництво і конкуренція всередині компанії: і між підрозділами, і між окремими індивідами. Більшість сучасних керівників при побудові організаційної культури спираються саме на ринкову культуру. Практика показує, що успішні організації, лідери ринку, культивують таку агресивну, ринкову організаційну культуру з жорсткими взаємовідносинами як з конкурентами, так і між співробітниками (постійна конкуренція за лідерство).

Для того щоб підвищити лояльність співробітників компаній даного типу, потрібна вивірена довгострокова програма матеріального стимулювання. Вона може включати в себе і продаж акцій підприємства, і спеціальні пенсійні фонди. Підтримання прихильності досягається також за рахунок розділення персоналом ясно сформульованих цілей і цінностей компанії і відчуття приналежності до неї. У такій організації важливо підкреслювати індивідуальний внесок працівника в досягнення цілей організації, стимулювати конкуренцію.

Кланова культура, або культура сімейного типу, властива, насамперед, азійським організаціям (японським, китайським). Кланова організація пройнята розділяються всіма цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю, колективізмом, почуттям «ми». Типовими характеристиками організацій кланового типу є бригадна робота, програми залучення найманих працівників у бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. У клановій організації керівники відіграють роль вихователів, батьків, які велике значення надають вибудовування міжособистісних відносин між співробітниками, створенню колективу і атмосфери великої, дружньої сім'ї. В рамках такої культури прихильність персоналу стає однією з основних цінностей. Механізмами її досягнення і підтримки є мінімальна кількість ієрархічних рівнів, неофіційність і самоврядування, тривала гарантія зайнятості, участь найманих працівників у прийнятті рішень і т. д. Організації з клановою культурою ефективно виживають в динамічному середовищі, насамперед, за рахунок єдності, згуртованості колективу, створення особливого дружнього клімату в компанії і орієнтації на клієнта.

Нарешті, адхократіческая культура – це культура організації, здатної найбільш гнучко і швидко реагувати на різкі зовнішні зміни, поєднуючи в собі принципи новаторства і заохочення творчості. Слово адхократия походить від латинського виразу *ad hoc* (з нагоди) і визначає якусь тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Адхократии – тимчасові структури, які можна швидко реконфігуриувати, якщо виникнуть

нові обставини. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і (або) перевантаження інформацією. Це динамічне, творче місце роботи, яке приваблює людей, ангажованих своєю справою (внутрішньо мотивованих, для яких надзвичайно важливо зміст роботи).

Такий тип організаційної культури часто властивий проектним структурам, компаніям, що займаються науковими дослідженнями, новітніми технологічними розробками, наприклад, у сферах космічних або біотехнологій. Також даний тип культури буде адекватним для корпорацій, активно займаються інноваційною діяльністю. Компанії з адхократическою культурою часто стають лідерами на ринку, але використовуючи не ті стратегії, які властиві ринковим культурам. Організації з ринковою культурою домагаються успіху за рахунок агресивної конкурентної політики (часто вдаючись до недружніх поглинань, пригнічуючи більш слабких конкурентів), у той час як компанії з адхократическою культурою роблять ставку на лідерство в інноваціях, на розвиток творчого потенціалу співробітників.

Прихильність адхократическої культурі обумовлюється бажанням бути на вістрі змін, там, де, як кажуть, кипить життя. Для підвищення лояльності співробітники повинні постійно чути, бачити і відчувати, що вони – двигуни прогресу. І в даному випадку розвиток лояльності залежить від пропаганди тих цінностей, які важливі для конкретної організації. Прихильність досягається також за рахунок індивідуалізації завдань, заохочення ризику і передбачення майбутнього. Тому в рамках адхократическої культури підвищується цінність так званої експертної влади – влади, заснованої на знаннях.

Існує ряд навичок, якими необхідно оволодіти команді топ-менеджменту для зміни корпоративної культури:

- ієрархічні навички – управління системою контролю і координацією;

- ринкові навички – управління конкурентоспроможністю, обслуговуванням споживачів;
- кланові навички – управління групами, міжособистісними відносинами;
- адхократичні навички – управління новаторством, безперервним розвитком, стратегічне управління.

6.2 Типологія організаційної культури за Ч. Ханді

Дослідники сьогодні також виділяють управлінські та національно-орієнтовані типології організаційної культури. В основу управлінських типологій покладені механізми розподілу влади, домінуючі стилі управління, стратегії побудови бізнесу. Найбільш відомою серед таких типологій є типологія організаційної культури Ч. Ханди, яка заснована на обліку структури організації, етапу її життєвого циклу, характері її діяльності та особистісних орієнтацій працівників. Ханди виділяє чотири типи культур: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання і культуру особистості.

1. Культура влади (культура Зевса) характеризується тим, що влада належить лідеру компанії, контролюючому основні процеси в організації. Її структурним зображенням є павутина, в центрі якої знаходиться павук, на свій розсуд смикає за всі можливі ниточки і призводить тим самим всю систему в деякий рух (рис. 8.3). Керівник приймає всі основні рішення, він розглядається підлеглими як фахівець з усіх аспектів життєдіяльності організації. Така культура часто складається навколо владного лідера або навколо лідера в невеликій молодій організації.

Така організація відрізняється швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища завдяки хорошій керованості і жорсткому підпорядкуванню лідерів. Часто критерієм просування є особиста відданість. Основною проблемою культури влади є зростання бізнесу, так як одній людині складно давати вказівки великому числу співробітників, бути фахівцем з усіх питань. Коли в фірмі працює 10–20 чол., Керівник, хоча і з деякими

перевантаженнями, може давати вказівки всім, починаючи від своїх замів до прибиральниць. Коли чисельність співробітників зростає до 30–50, можливості компетентного керівництва об'єктивно знижуються – начальник просто не може встежити за всіма. Коли ж у фірмі налічується 70–100 співробітників, культура влади перестає бути адекватною, і її подальше існування призводить до кризи організації. Дана модель використовується на ранніх етапах життєвого циклу організації, але у міру росту компанії необхідно переходити до іншої культури, насамперед, культурі ролі.

Культура ролі (культура Аполлона) – це типова бюрократична культура, де на перший план виходять правила, інструкції, процедури. Її символом, по Ханди, є храм (рис. 8.4), хоча, згідно з традиційними уявленнями, більш адекватною, мабуть, була б піраміда. Це культура складної ієрархічної організації, де співробітники є «гвинтиками», які виконують формальні функції. Контроль і координація здійснюються зверху відповідно до встановлених правилами і процедурами. В організації заохочується старанність, співробітники цінують стабільність і передбачуваність.

Така культура досить ефективно існує в стабільній зовнішньому середовищі, різкі ж зміни умов бізнесу можуть зруйнувати неповоротку організацію. Внутрішньо простір таких організацій настільки структуровано, що проводити швидкі зміни в ньому неможливо – почне рушитися каркас всієї організаційної системи.

У культурі завдання (культурі Афіни) влада належить експертам, компетентним керівникам проектів. Культура завдання, по Ханди, гарантує організацію від криз, оскільки здатна організувати працю великої кількості фахівців в автономних групах, при цьому адекватно реагуючи на зміни зовнішнього середовища. У такій організації широко використовуються принципи командної роботи, цінуються командні досягнення. Символом такої культури є матриця (рис. 8.5). Однак це не означає, що дана культура має місце тільки в організаціях з матричною структурою. Вона може

спостерігатися і в дивізіональних, і в проектних організаціях. Матриця лише вказує на рівне становище окремих експертів і на принципове значення горизонтальних зв'язків у даній культурі.

Культура завдання сприяє розвитку талантів співробітників, заохочує ініціативу. Проблемою культури завдання є конкуренція за ресурси серед експертів і автономних груп, що може приймати хворі форми і обернутися множинними конфліктами, провідними до втрати ефективності. У цьому випадку керівництву організації слід обмірковувати можливість повернення до культури ролі з її чіткою ієрархією і простими механізмами розподілу ресурсів. Для цього буває достатньо проранжувати експертів, створити замість матриці систему з чітким превалюванням вертикальних зв'язків. Така структура здатна швидше подолати кризові явища, але в міру стабілізації ситуації в організації потрібно створити умови для відродження цінностей культури завдання.

В основі культури особистості (культури Діоніса) лежать амбіції окремих особистостей. В даному випадку організація створюється для того, щоб вхідні в неї люди домагалися своїх цілей, задовольняли свої потреби. Символічним зображенням, які уособлюють таку культуру, є рій комах або зоряне небо.

Така культура властива консалтинговим фірмам, творчим спілкам, адвокатським конторам. У такій організації формальний керівник більше залежить від яскравих співробітників, ніж вони від нього.

Згідно Ханди, на становлення того чи іншого типу культури впливають:

- розмір організації – неможливо уявити собі велику ефективну компанію з культурою влади;
- специфіка технології – у разі жорстких вимог безпеки або поточних технологій організації будуть, швидше за все, володіти культурою ролі, іноді культурою влади;

– особливості персоналу – за наявності великої кількості некомпетентних, малокваліфікованих працівників адекватними стають культури влади і ролі, при висококваліфікованому персоналі доцільно створювати культуру завдання.

6.3 Моделі впливу культури на організаційну ефективність

Розрізняються два шляхи впливу культури на організаційну життя. Перший - культура і поведінка взаємно впливають один на одного. Другий - культура впливає не тільки на те, що люди роблять, але також і на те, як вони це роблять. Існують різні підходи до виділення набору змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на організацію.

Модель Same. В. Сате розглядає вплив культури на організаційну життя через сім процесів: кооперацію між індивідами і частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; посвяченість організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.

При цьому перші три процеси кореспондуються з першим, поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири – посвяченість організації; з другим, підповерхневим рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації.

Кооперацію, як зразок поведінки в організації, не можна встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, бо неможливо передбачити всі можливі випадки. Наскільки дійсно люди кооперуються в організації, залежить від поділюваних ними припущень в цій області. В одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших – посвяченість організації; внутрішня конкуренція. Кажучи іншими словами, все залежить від того, яка філософія переважає в організації: індивідуалістська або колективістська.

Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через колективні вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти зведенню розбіжностей до мінімуму, то процес прийняття рішень стає більш ефективним.

Сутність процесу контролю полягає у стимулюванні дій у напрямку досягнення поставлених цілей. У природі управління існують три механізми контролю: ринок, адміністрування і клановість. Зазвичай в організаціях присутні, але різною мірою, всі три механізми відразу. При ринковому механізмі контролю покладаються в основному на ціни: мінливі ціни та платежі повинні стимулювати необхідні зміни в організації.

Адміністративний механізм контролю будується на формальному авторитеті, а сам процес полягає у зміні правил і процедур за допомогою видання директив. В основі даного механізму лежать два припущення: зверху видніше, якими заходами досягти бажаного результату, працівники підкоряються без проблем в межах поділюваних базових припущень.

Клановий механізм контролю цілком заснований на поділюваних віруваннях і цінностях. Саме з них при здійсненні своїх дій виходять члени організації. Передбачається також, що працівники достатньо прихильні організації, знають, як діяти в рамках даної культури. У міру зростання і розвитку організації клановий механізм замінюється адміністративним, а потім і ринковим.

Вплив культури на комунікації відбувається за двома напрямками. Перше – відсутність необхідності комунікувати у справах, по яких є колективні припущення (у цьому випадку певні дії відбуваються як би без слів). Друге - колективні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень (так, якщо в компанії працівник не вважається придатком машини, то і звістка про майбутню автоматизації або роботизації не викличе в ньому шоку). Зміст культури

впливає також на утримання комунікації. В одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших присвячення організації; навпаки.

Індивід відчуває себе посвяченим організації тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деяку емоційний зв'язок з нею. Сильна культура робить сильним ототожнення і почуття індивіда стосовно організації. Так само працівники можуть активізувати свої дії в прагненні допомогти організації.

Сприйняття індивідом організаційної реальності, або того, що він бачить, зумовлено значною мірою тим, що говорять про побачене його колеги, які поділяють з ним один і той же досвід. Культура впливає на цей процес, забезпечуючи членів організації загальної інтерпретацією їх досвіду. Культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдання їхньої поведінки. У компаніях, де цінується ризик, людина йде на нього, знаючи, що в разі невдачі він не буде покараний, і що з невдачі будуть зроблені висновки на майбутнє. Виправдовуються таким чином дії посилюють існуюче поведінка, особливо коли воно вписується в ситуацію. Даний процес є джерелом коштів для зміни самої культури. Оскільки люди використовують культуру для виправдання поведінки, її можна змінювати через зміни поведінки. Однак для успіху цього процесу необхідно забезпечити таку ситуацію, при якій люди не могли б виправдовувати своє нове поведінка «старої» культурою.

Модель Пітерса-Уотермана: автори відомого бестселера «У пошуках успішного управління» Т. Пітері і Р. Уотерман виявили зв'язок між культурою і успіхом роботи організації. Взявши за зразок успішні американські фірми і описавши їх управлінську практику, вони «вивели» ряд припущень і цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху:

– віра в дії (рішення приймаються навіть в умовах браку інформації. Відкладання рішень рівносильно їх неприйняттю);

– зв'язок з споживачем (для успішно працюючих компаній споживач представляє фокус роботи, так як саме від нього надходить головна інформація для організації . Серцевину організаційної культури таких фірм становить задоволеність споживача;

– розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності;

– знання того, чим керуєш;

– проста структура і нечисленний штат управління (типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого, особливо у вищому ешелоні, штату управлінських працівників. Положення менеджера в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а впливом на справи організації та її результати. Відповідно менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів);

– одночасне поєднання в організації гнучкості і жорсткості (висока організованість досягається в компаніях за рахунок того, що працівники розуміють і вірять в їх цінності – це жорстко зв'язує і інтегрує їх. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму керівних втручань і мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує новаторство і прагнення брати ризик на себе. У підсумку жорстка структура поділених культурних цінностей робить можливою гнучку структуру адміністративного контролю).

У більш загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена в моделі Т. Парсонса, розробленої на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система (в тому числі і організація) повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Такими функціями є: адаптація, досягнення цілей, інтеграція, легітимність. Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей,

інтегрувати свої частини в єдине ціле і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

Модель, запропонована Парсонсом, виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо розділяються в організації вірування і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, інтегруватися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на організацію в позитивно.

Ідеї Т. Парсонса були розвинені і конкретизовані Р. Квіна і Дж. Рорбахом, запропонували модель, що отримала назву «Конкуруючі цінності і організаційна ефективність». Ця модель намагається пояснити вплив на організаційну ефективність тих чи інших груп цінностей і розглядає його у трьох вимірах: інтеграція – диференціація (вказує на ступінь, з якою в організації робиться упор або на контроль (стабільність, порядок і передбачуваність), або на гнучкість (нововведення, адаптація та зміни)); внутрішній фокус – зовнішній фокус (відображає переважання в організації інтересу або до пристрою її внутрішніх справ, або до зміцнення положення організації як цілого в зовнішньому середовищі); засоби / інструменти - результати / показники (демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процесах і процедурах, а з другого – на остаточних результатах і показниках їх вимірювань (продуктивність, ефективність та ін.)

Три виміри «народжують» чотири різних підходи до моделей організаційної ефективності: підхід «людських відносин» (відображає стан підтримки системи соціальних відносин, зобов'язань людей, децентралізації та диференціації через розвиток згуртованості і кваліфікаційних навичок у працівників); підхід «відкритої системи» (відображає стан децентралізації та диференціації, зростання і адаптації, поліпшення конкурентної позиції для всієї організації через концентрацію на розвитку гнучкості та здатності до придбання необхідних ресурсів); підхід «раціонально-цільовий» (відображає посилення конкурентної позиції організації в цілому, максимізацію

результатів, централізацію і інтеграцію через акцентування уваги на плануванні, ефективності та продуктивності); підхід «внутрішніх процесів» (відображає стан централізації та інтеграції, консолідації та наступності, підтримки системи соціальних відносин через розподіл інформації і зміцнення стабільності і порядку).

Модель описує цінності культури організації у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності та зіставляє перспективу одного підходу з іншими. Вимірювання конкуруючих цінностей виробляється в моделі Квіна-Рорбаха за допомогою запитальників, тому вона може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики.

Перед кожною фірмою стоїть питання про відповідність її стратегій існуючої в організації культурі. Для того щоб відповісти на це питання, необхідно розкласти стратегію як єдине ціле на складові частини (завдання), що утворюють широку програму стратегічних дій. Взявши ці завдання за основу аналізу, можна розглянути їх з двох позицій:

- важливість кожного завдання для успіху даної стратегії;
- сумісність завдання і того аспекти організаційної культури, який покликаний її забезпечити.

6.4 Тип організаційної культури і життєвий цикл організації

Організаційна культура – це набір системних характеристик особливостей організацій, що визначають рівень їх внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації як цілісного соціального механізму.

Типи організаційної культури як варіантні набори характеристик дуже різноманітні. На кожній фазі життєвого циклу організації набір цих характеристик змінюється.

У кожному типі організаційної культури містяться елементи минулого, сьогодення і майбутнього.

«Минулий», «минає» тип визначається програмами і фрагментами ОК попередніх періодів, які тим не менш присутні в організації в даний час. Реалізація всіх функцій управління здійснюється відповідно до норм і програмами поведінки, що склалися раніше і втратили свою цінність як регуляторів процесів внутрішнього середовища.

«Сьогоднішній» тип – це той набір управлінських дій, який забезпечує сьогоднішнє відтворення всіх елементів внутрішнього середовища, відтворює сам тип організації, сприяє її виживанню і збереженню.

«Майбутній» тип – це набір оргкультурних феноменів, що виростають або відсутніх у внутрішньому середовищі організації при еволюційних змінах внутрішніх змінних, ініційованих конструктивними контр- або субкультурами, а також під впливом змін у зовнішньому середовищі суб'єкта управління.

Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер, проходять певні стадії життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Усе це визначає особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності організації. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) перебуває його організація, щоб оцінити, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу (фазі розвитку).

Життєвий цикл використовується для пояснення того, як організація проходить через етапи народження, зростання, зрілості та спаду. У зв'язку з цим концепції життєвого циклу приділяється велика увага.

Життєвий цикл організації, вся її діяльність охоплює низку стадій (фаз).

На стадії народження (реєстрація, початкове інвестування діяльності) визначається мета, яка полягає у виживанні, а також формується стиль керівництва. Ставиться основне завдання – вихід на ринок, забезпечення виживання в умовах збиткової діяльності, забезпечення в достатніх обсягах

капітальних вкладень для започаткування діяльності організації та досягнення високих темпів зростання прибутку.

На стадії розвитку пріоритети змінюються. Метою стають прискорення зростання, нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку, виживання за рахунок жорсткого керівництва, розширення частини ринку, збільшення оплати праці.

На стадії зрілості мета полягає в систематичному збалансованому зростанні, максимізації прибутків та обсягів виробництва, формуванні індивідуального іміджу, завоюванні більшої частини ринку, орієнтації на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності.

На четвертій стадії старіння (спаду) організації метою стає збереження досягнутих результатів. Поступово згортається діяльність, знижуються прибутковість, фінансова стійкість, спостерігається бюрократична криза.

На стадії відродження мета полягає в оновленні всіх функцій організації за рахунок колективізму і впровадження наукової організації праці (НОП), забезпеченні умов для зростання прибутковості, залученні значних обсягів інвестицій.

У процесі розвитку (еволюції) організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Тема 7 Організація етичних відносин в трудових колективах.

7.1 Ключові поняття етики ділового спілкування

Ділове спілкування є необхідною частиною людського життя, найважливішим видом відносин з іншими людьми. Вічним і одним з головних регуляторів цих відносин виступають етичні норми, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість,

правильність або неправильність вчинків людей. У залежності від того як людина розуміє моральні норми, який зміст в них вкладає, він може як полегшити собі ділове спілкування, так і ускладнити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

Етика – вчення про мораль, порядність.

Мораль – це система етичних цінностей, які визнаються людиною, найважливіший спосіб нормативної регуляції суспільних відносин, спілкування і поведінки людей в самих різних сферах суспільного життя. Норми моралі отримують свій моральний вираз в загальних уявленнях, заповідях, принципах проте, як має себе вести особа. Мораль завжди припускає наявність певного етичного ідеалу, зразка для наслідування.

Етику ділового спілкування слід враховувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем, між підприємствами, у середині одного підприємства. Між сторонами того чи іншого ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не суперечать загальним принципам поведінки людей.

В основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів.

В силу поглиблення професіоналізації праці перед спеціалістами різноманітних напрямів все частіше виникають моральні колізії, вирішити які, спираючись тільки на професійні знання не можливо. Більше того, професійне захоплення позбавлене моральних критеріїв та цінностей, може бути небезпечним як для самої людини, так і для оточуючих, а в більш широких масштабах – і для суспільства в цілому. Тому проблеми професійної етики не зайвий додаток до професійної освіти.

Передусім спілкування – самостійна і специфічна форма активності особистості. Його мета – взаємини з іншими людьми, досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділової справи.

Історично склалися дві форми спілкування: безпосереднє і опосередковане.

Безпосереднє спілкування - мовне спілкування у найбільш розвиненому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо.

На сонові безпосереднього спілкування виникло опосередковане – письмо (відбувається втрата міміки, жестів, анотації), масові засоби комунікації – газета, радіо, телебачення, книги, відео, музичні записи і т. д.

Вся система безпосереднього і опосередкованого типу спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми.

Спілкування у своєму вербальному та невербальному виявах – явище загальнолюдське. Мовці, які хочуть мати успіх у спілкуванні, повинні відчувати потребу комунікативного самовдосконалення. Для цього необхідно контролювати свою комунікативну поведінку, моделювати її для передбачуваних ситуацій, аналізувати реакції комунікативних партнерів і свої власні враження, обмірковувати свої досягнення і помилки, постійно «взаємодіяти із самим собою».

7.2 Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування

Етику ділового спілкування слід урахувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем; між підприємствами; всередині одного підприємства – між керівником і підлеглими, між підлеглим і керівником, між людьми одного статусу. Між сторонами того або іншого виду ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання й полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не тільки відповідали б кожному виду ділового спілкування, але і не суперечили загальним етичним принципам поведінки людей. Разом з тим вони повинні служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених в ділове спілкування.

Загальний моральний принцип людського спілкування міститься в категоричний імператив І. Канта: «Роби так, щоб максима твоєї волі завжди

могла мати також і силу принципу загального законодавства». Стосовно ділового спілкування основний етичний принцип можна сформулювати таким чином: в діловому спілкуванні при ухваленні рішення про те, які цінності слід вважати за краще в даній ситуації, поступай так, щоб максима твоєї волі була сумісна з етичними цінностями інших сторін, що беруть участь в спілкуванні, і допускала координацію інтересів всіх сторін.

Таким чином, в основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості і гармонізація, інтересів. Природно, якщо воно здійснюється етичними засобами і в ім'я морально виправданих цілей. Тому ділове спілкування повинне постійно перевірятися етичною рефлексією, котра виправдовує мотиви вступу в нього. При цьому зробити етично правильний вибір і прийняти індивідуальне рішення часто справа зовсім не проста. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішень, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці в процесі їх діяльності і спілкування.

Пропонуємо вашій увазі для роздумів і обговорення 14 скрутних з етичної точки зору ситуацій, наведених Філіпом Котлером, в які може потрапити фахівець з маркетингу, який набирає ділове спілкування.

При цьому якщо у всіх випадках він зупинить свій вибір на діях, що дають миттєвий ефект, його поведінку можна буде, мабуть, вважати аморальним і аморальним. Якщо ж він не зробить жодного з таких дій, то може виявитися неспроможним як керуючий і постійно відчувати гнітюче відчуття внутрішнього морального напруги. Тому цілком очевидно, що керівник повинен виробити необхідний звід етичних принципів, які зможуть допомогти йому в моральній оцінці кожної ситуації і вирішенні проблем - наскільки далеко можна зайти в діловому спілкуванні, не переступаючи етичних норм. Ці важкі моральні ситуації такі:

1. Ви працюєте в тютюновій компанії і до сих пір не були переконані в тому, що куріння сигарет викликає рак. Нещодавно ви познайомилися зі

звітом про дослідження, в ході якого з усією очевидністю встановлено зв'язок між курінням і раковими захворюваннями. Що ви будете робити?

2. Ваш науково-дослідний відділ удосконалив один з випущених фірмою товарів. Товар не став по-справжньому «вдосконаленою новинкою», але ви знаєте, що поява подібних тверджень на упаковці і в рекламі підвищить його збут. Що ви будете робити?

3. Вас попросили поповнити «дешевий» сектор вашого товарного асортименту спрощеною моделлю, яку можна було б рекламувати для залучення покупців. Товар, позбавлений удосконалень, буде не дуже хорошим, але можна сподіватися, що комівояжери, зуміють умовити покупців купувати більш дорогі модифікації. Вас просять дати «зелене світло» створенню «роздягненого» варіанту. Що ви будете робити?

4. Ви розмовляєте з жінкою, яка ще зовсім недавно була керуючою по товару в конкуруючій фірмі, і вважаєте, що її можна взяти на роботу. Вона із задоволенням розповість вам про всі плани конкурента на майбутній рік. Що ви будете робити?

5. У одного з ваших дилерів на важливою збутової території недавно почалися негаразди в сім'ї, і показники його продажів упали. У минулому це був один з найбільш високопродуктивних продавців фірми. Як скоро увійде в норму. Його сімейне життя, неясно, а поки що велика кількість продаж втрачається. Є юридична можливість ліквідувати видану цього дилера торгову привілей і замінити його. Що ви будете робити?

6. Є шанс залучити великого клієнта, який буде багато значити і для вас особисто, і для фірми в цілому. Його агент із закупівель натякнув, що може спрацювати «подарунок». Вам помічник радить послати цього агента додому кольоровий телевізор. Що ви будете робити?

7. Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала свого товару властивість, яке надасть великий вплив на збут. На щорічній спеціалізованій виставці у цієї фірми буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про це новий властивості товару. Ви без праці

можете надіслати на цей прийом свого спостерігача, щоб дізнатися про нововведення. Що ви будете робити?

8. Ви щосили намагаєтеся добитися укладення великого контракту і в ході переговорів про продаж дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У вас немає бажання брати його до себе, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він, ймовірно, передасть замовлення вашій фірмі. Що ви будете робити?

9. Вам належить вибрати одну з трьох рекламних кампаній, в загальних рисах розроблених рекламним агентством для вашого нового товару. Перша кампанія (А) побудована на приватній інформації і принципах «м'якої продажу». Друга кампанія (Б) використовує сексуально-чуттєві мотиви і перебільшує вигоди товару. Третя кампанія (В) - заплутана, кричуща, що викликає роздратування, але вона напевно приверне до себе увагу аудиторії. Попередні тести показали, що за своєю ефективністю ролики розташовуються в наступному порядку: У, Б і А. Що ви будете робити?

10. Будучи віце-президентом з маркетингу пивоварної компанії, ви дізнаєтеся, що в одному з найприбутковіших для вас штатів збираються підняти вік офіційно дозволеного споживання спиртних напоїв з 18 років до 21 року. Вам запропонували приєднатися до інших пивоварам, організуючим лобі проти законопроекту, а також зробити певні грошові внески. Що ви будете робити?

11. Ви хочете опитати вибірку споживачів про їх реакціях на товар конкурента. Пропонується провести ці інтерв'ю нібито від імені якогось неіснуючого нешкідливого Інституту з дослідження маркетингу. Що ви будете робити?

12. Ви випускаєте шампунь, який перешкоджає утворенню лупи і ефективний вже при разовому застосуванні. Ваш помічник підказує, що збут піде швидше, якщо в інструкції на етикетці вказати, що шампунь рекомендується застосовувати двічі. Що ви будете робити?

13. Ви розмовляєте зі здатної жінкою, яка бажає вступити до вас торговим агентом. Рівень її кваліфікації вище, ніж у чоловіків, з якими ви розмовляли раніше. Однак є підозри, що її прийом на роботу викличе негативну реакцію з боку ряду ваших нинішніх торгових агентів, серед яких немає жінок, і може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми. Що ви будете робити?

14. Ви керуючий службою збуту в фірмі, яка торгує енциклопедіями. Зазвичай комі voyажер - торговець енциклопедіями проникає в будинок під приводом нібито проведення опитування. Закінчивши опитування, він переключається на виконання своєї комерційної завдання. Метод цей представляється надзвичайно ефективним і застосовується більшістю конкурентів. Що ви будете робити?

Однак, незважаючи на всю проблематичність і труднощі вибору моральної позиції, в спілкуванні є ряд таких положень, слідуючи яким можна в значній мірі полегшити ділове спілкування, підвищити його ефективність і уникнути промахів в процесі взаємодії з іншими в бізнесі. Пам'ятайте, що:

- У моралі немає абсолютної істини і вищого судді серед людей.
- Коли йдеться про етичні промахи інших, не слід робити з «моральних мух» «моральних слонів». Коли мова йде про промахи своїх, слід чинити навпаки.
- У моралі слід хвалити інших, а висувати претензії до себе.
- Моральне ставлення оточуючих до нас залежить в кінцевому рахунку тільки від нас самих.
- Коли мова йде про практичне затвердження норм моралі, основний імператив поведінки - «почни з себе».

Особливу увагу слід звернути на золоте правило етики спілкування: »Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас». У негативній формі у формулюванні Конфуція він звучить так: «Чого не побажаєш собі, того не роби іншим».

Це правило може бути застосовано і до ділового спілкування, але по відношенню до окремих його видів: «зверху вниз» (Керівник-підлеглий), «знизу вгору» (Підлеглий-керівник), «по горизонталі» (Співробітник-співробітник) вимагає конкретизації.

Етика ділового спілкування «зверху-вниз», У діловому спілкуванні «зверху-вниз», т. е. відносно керівника до підлеглого золоте правило етики можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник». Мистецтво і успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник по відношенню до своїх підлеглих. Під нормами і принципами мається на увазі те, яка поведінка на службі є етично прийнятно, а яке - ні. Ці норми стосуються перш за все того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, в чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей відчують себе в колективі дискомфортно, морально незахищеними. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються в першу чергу моральні еталони зразки поведінки. Відзначимо деякі з них :

- Прагніть перетворити вашу організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування. Залучіть співробітників до цілей організації. Людина тільки тоді буде відчувати себе морально і психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом. Разом з тим кожен прагне залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.

- При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісною, керівнику слід з'ясувати її причини. Якщо мова йде про неуцтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглого його слабкостями, недоліками. Подумайте,

що ви можете зробити, щоб допомогти йому подолати їх. Спирайтеся при цьому на сильні сторони його особистості.

– Якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що провів вас. Більш того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і надходить неетично.

– Зауваження співробітнику має відповідати етичним нормам. Зберіть всю інформацію по даному випадку. Виберіть правильну форму спілкування. Спочатку попросіть пояснити причину невиконання завдання самого співробітника, можливо він приведе невідомі вам факти. Робіть ваші зауваження один на один: необхідно поважати гідність і почуття людини.

– Критикуйте дії і вчинки, а не особистість людини.

– Тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» - сховайте критику між двома компліментами. Закінчите розмову на дружній ноті і незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб показати йому, що ви не тримаєте зла.

– Ніколи не радьте підлеглому, як поступати в особистих справах. Якщо рада допоможе, вас швидше за все не подякують. Якщо не допоможе - на вас ляже вся відповідальність.

– Чи не обростайте улюбленцями. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів і до всіх з однаковими мірками.

– Ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їхню повагу.

– Дотримуйтесь принцип розподільної справедливості:

– чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода.

– Заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника.

– Зміцнюйте у підлеглого почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, а й морального заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника.

– Привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватися і на інших членів колективу.

– Довіряйте співробітникам і визнайте власні помилки в роботі. Члени колективу все одно так чи інакше дізнаються про них. Але приховування помилок - прояв слабкості і непорядності.

– Захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони дадуть відповідь вам тим же.

– Вибирайте правильну форму розпорядження, враховуючи насамперед два чинники: 1) ситуацію, наявність часу для нюансів, 2) особистість підлеглого – хто перед вами, добросовісний і кваліфікований працівник або людина, яку потрібно підштовхувати на кожному кроці. Залежно від цього слід вибирати і етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.

Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, запит і так званий «доброволець».

Наказ. Найчастіше слід використовувати в надзвичайній ситуації, а також відносно недобросовісних співробітників.

Прохання. Використовується в тому випадку, якщо ситуація рядова, а відношення між керівником і підлеглим засновано на довірі і доброзичливості. Така форма дозволяє співробітнику висловити свою думку на проблему в тому випадку, якщо вона але яких-небудь причин не може бути вирішена. А якщо відповідним чином вимовити фразу, то у співробітника не виникне жодного сумніву, що це наказ.

Питання. «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?». Краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете викликати обговорення, як краще зробити роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. При цьому співробітники повинні бути

добровільними і досить кваліфікованими. В іншому випадку деякі можуть сприйняти ваше питання як прояв слабкості і некомпетентності.

«Доброволець». «Хто хоче це зробити?». Підходить для такої ситуації, коли роботу не хоче робити ніхто, але тим не менше вона повинна бути зроблена. В цьому випадку доброволець сподівається, що нею ентузіазм буде відповідним чином оцінений в подальшій роботі.

Етика ділового спілкування «знизу-вгору». У діловому спілкуванні «знизу-вгору», т. е. відносно підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі».

Знати, як слід звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги слід пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «спільну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна залучити керівника на свою сторону, зробити своїм союзником, але можна і налаштувати його проти себе, зробити своїм недоброзичливцем.

Ось кілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати в діловому спілкуванні з керівником:

- Намагайтеся допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.

- Не намагайтеся нав'язувати керівнику свою точку зору або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: «Як ви поставитеся до того, якби.,?» і т.д.

- Якщо в колективі насувається або вже трапилося якесь радісне або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

– Чи не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не кажіть завжди тільки «так» або тільки «ні» Вічно підтакує, набридає і справляє враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «ні», служить постійним подразником.

– Будьте віддані і надійні, не будьте підлабузників. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має сталого характеру і твердих принципів, не можна покластися, нею вчинки не можна передбачити.

– Не варто звертатися за допомогою, радою, пропозицією і т. д «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. В іншому випадку ваша поведінка може бути розцінено як неповагу або зневагу до думки начальника або як сумнів в його компетентності. У будь-якому випадку ваш безпосередній керівник потім випадку втрачає авторитет і гідність.

– Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Етика ділового спілкування «по горизонталі». Загальний етичний принцип спілкування «але горизонталі», т. є між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати наступним чином: «В діловому спілкуванні ставитесь до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він ставився до вас». Якщо вам важко, як вести себе в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги.

Стосовно колег-керівників слід мати на увазі, що знайти вірний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними по статусу співробітниками з інших підрозділів - справа дуже непросте. Особливо якщо мова йде про спілкування і стосунки всередині одного підприємства. У цьому випадку вони нерідко є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі. У той же самий час це люди, які разом з вами належать до команди загального керуючого. В даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного.

Ось кілька принципів етики ділового спілкування між колегами:

- Не вимагайте до себе якого-небудь особого відношення або особливих привілеїв з боку другою.

- Спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.

- Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

- У відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.

- Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посилайте туди недобросовісних і некваліфікованих - адже по ньому там будуть судити про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятайте, може трапитися, що з вами надійдуть таким же аморальним чином.

- Не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо відкидайте забобони і плітки в спілкуванні з ними.

- Називайте своїх співрозмовників по імені і намагайтеся робити це частіше.

- Посміхайтесь, будьте доброзичливі і використовуйте всі різноманітні прийоми і засоби, щоб показати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте - що посієш, те й пожнеш.

- Не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значущість і ділових можливостей. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.

- Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше проблеми.

- Намагайтеся слухати не себе, а іншого.

- Чи не намагайтеся здатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все одно впливе назовні і стане на свої місця.

– Надсилайте імпульси ваших симпатій - словом, поглядом, жестом дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.

– Розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

7.3 Поняття та сутність груп в організації

Є багато підходів до визначення груп, і майже всі автори зауважують, що учасники групи мають насамперед психологічно усвідомлювати існування один одного і виконувати конкретні функції. Наприклад, група – це: 1) дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших й одночасно перебуває під їх впливом; 2) певна чисельність працівників, котрі дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби шляхом досягнення мети групи.

Характерними ознаками будь-яких груп є:

- наявність спільної мети;
- взаємний вплив членів групи один на одного та поведінку групи в цілому, наявність певних норм поведінки.

Д. Харрігтон розрізняє чотири типи груп:

- 1) групи вдосконалення діяльності підрозділів;
- 2) гуртки якості;
- 3) групи вдосконалення процесів;
- 4) цільові групи.

Л.Р. Сейлс запропонував чотири групи:

1) директивна, як правило, характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд, наприклад, армія. Директивність існує внаслідок рангових відносин між членами групи;

2) цільова, що створюється для певного проекту або завдання. Члени такої групи мають можливість спілкуватися і співпрацювати;

3) група за інтересами, де акцент ставиться на власне групу; має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють усі члени групи;

4) дружна – функціонує тому, що її члени хочуть бути разом. Вони можуть зустрічатися за роботою або в групах різних типів, але в їх діяльності немає мотивацій, окрім задоволення від спілкування.

Причини виникнення груп поділяються на:

- економічні. У низці випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись у групу;

- фізичні (природні). В організації групи формуються за родом занять, спорідненістю і специфікою робіт;

- соціально-психологічні, до яких належать: потреби в безпеці, незалежності, повазі та самовираженні.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи;

- структура влади в групі;

- труднощі в комунікації;

- рівень приналежності;

- достатня чіткість у формуванні мети;

- чіткість відповідальності.

У моделі Дж. Хоманса під сутністю видів діяльності розуміють реалізацію персоналом певних завдань, у процесі виконання яких між людьми виникають відносини, що сприяє певним позитивним і негативним почуттям, емоцій у стосунках один з одним і з керівництвом.

Дуже важливо, щоб керівники розуміли, що інформаційні організації динамічно взаємодіють із формальними. Одним із перших, хто приділяв увагу цьому фактору, а також створенню інформаційних організацій, був Дж. Хоманс – теоретик у галузі дослідницьких груп.

Модель демонструє, як з процесу управління (делегування завдань, що викликають взаємодію) виникають інформаційні організації, вона свідчить про потребу управління інформаційною організацією. Оскільки групові

емоції впливають як на завдання, так і на взаємодію, вони можуть також впливати і на ефективність формальних організацій. Залежно від характеру емоцій (позитивних або негативних) вони спричинюватимуть або підвищення, або зменшення ефективності, призводитимуть до прогулів, відпливу кадрів, скарг та інших явищ, що дуже важливі для оцінювання діяльності. Тому, навіть якщо формальна організація створена не за волею керівництва та не перебуває під його повним контролем, нею завжди необхідно ефективно управляти, щоб вона могла досягти поставлених цілей.

Ефективність діяльності групи залежить від етапу її розвитку (рис. 9.4). На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Потім група зосереджує увагу на взаємодопомозі та підтримці у досягненні мети; може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Б. Басе визначив чотири етапи процесу розвитку групи:

1) взаємне визнання. Члени групи відчують недовіру та відчуження; відбувається активний пошук місії та основних завдань групи;

2) прийняття остаточного рішення. Відкрите спілкування стає нормою поведінки, докладаються зусилля, щоб розв'язати проблеми і виробити рішення, працівники підтримують думки один одного;

3) мотивація Група досягає зрілості, відомі проблеми всіх її членів, учасники групи розуміють, що ліпше взаємодіяти, ніж конфліктувати, наголошується на солідарності групи;

4) контроль. Група, що досягла цієї стадії, прекрасно організувалася, її члени роблять внесок у виконання поставлених завдань в міру своїх здібностей.

Міжгруповий конфлікт зазвичай відбувається, коли один чи кілька членів групи відчують роздратування, зіткнувшись з перешкодами у досягненні групових цілей. В окремих випадках джерело перешкод намагаються знайти всередині групи. Часто самі члени групи, методи і процедура, обладнання, моделі взаємовідносин або аналогічні фактори можуть перешкоджати групі у досягненні її цілей. Однак частіше ведеться

пошук зовнішніх джерел проблем. Якась інша група може розглядатися як обмеження або навіть перешкоду в досягненні цілей даної групи.

Група, що стала негативним стереотипом для іншої групи і сприймається як джерело її неприємностей, зовсім не обов'язково є такий. Наприклад, на ділі таким джерелом може бути менш помітна група або група, з якою треба підтримувати хороші відносини (зокрема, вища ланка управління). Але група, що створює стереотип, може перенести джерело своєї ворожості на групу, з якої перетинаються її інтереси або проти якої безпечніше виступати.

Отже, основними джерелами міжгрупового конфлікту часто можуть бути конфлікти між взаємовиключними цілями; конкуренція за обмежені ресурси, статус, владу і тому подібні блага; розходження в цінностях, нормах і особистих орієнтаціях; потенційні загрози з боку іншої групи і т. д.

Деякі загальні моделі поведінки груп, конкуруючих один з одним, повторюються з достатньою частотою, що робить їх вельми корисними при аналізі міжгрупової поведінки. Якщо група конкурує з іншою групою, вона, найімовірніше, стає більш згуртованою. Члени групи швидше за все, намагатимуться звести до мінімуму особисті розбіжності. По мірі того як конфлікт з іншою групою наростає, члени групи більшу увагу приділяють досягненню цілей групи і відповідно менше - задоволенню своїх індивідуальних потреб. В той же час внутрішня структура групи тяжіє до більшої жорсткості, а її лідери - до авторитарності.

Розглянемо процеси взаємовідносин між групами. З наростанням конфлікту у кожній з груп розвивається негативне ставлення до іншої, контакти між ними звужуються, вони взаємодіють тільки при виконанні найбільш важливих завдань. Таке відсутність взаємодії і комунікацій зміцнює і зберігає негативні стереотипи, що формуються групами один про одного. В ході конкуренції групове сприйняття може бути змінена, якщо одна з груп «виринається вперед» або «виграє». У членів «перемозі» групи може виникнути благодущність, яке, в свою чергу, може знизити їх увагу до

завдань групи і посилити турботу про задоволення індивідуальних потреб. Це зазвичай трапляється, коли група сприймає себе як процвітаючу протягом тривалого періоду і сподівається на досягнення успіху в надалі. Цього не відбувається в ситуації, коли група тільки що домоглася переважного положення і все ще сприймає дії суперника як потенційну загрозу. У будь-якому випадку група найімовірніше залишиться згуртованою, при це майже не буде приділятися уваги критичній оцінці методів та способів поведінки.

Природно, що поведінка «програла» групи буде іншим. Члени групи, швидше за все покладуть провину за поразку на якісь зовнішні фактори, скажімо, «обставини», на керівника більш високого рівня або на неетичну поведінку іншої групи. Вони можуть виявити «безособові» джерела, такі, як процедура, методи, обладнання. Можуть послідувати звинувачення на адресу лідера і т. д. Критика в поєднанні з негативними емоціями і напругою робить групу менш згуртованою. Намагаючись поліпшити свою роботу, група може змінити керівництво. Шляхом самоаналізу вона може розкрити невирішені конфлікти, зняти проблеми і знайти більш ефективні моделі поведінки.

7.4 Психологічні прийоми впливу на партнера

Ділове спілкування вимагає від людини високої психологічної культури, а також постійного вивчення та врахування емоційної боку ділових відносин. Емоційне в людині багаторазово переважає раціональне у ньому. За інших рівних умов люди легше приймають позицію людини, якого відчують емоційно-позитивне ставлення. Однак як управляти цим чинником, які прийоми його використання в практиці ділового спілкування? Існує категорія людей, які вміють викликати прихильність до себе інших, практично відразу завойовувати їхню довіру, викликати до себе почуття симпатії, тобто формувати атракцію (Від лат. - Залучення, тяжіння). Аналіз вчинків таких людей показує, що вони використовують психологічні прийоми формування атракції, прийоми, які, як правило, приховані від співрозмовника.

Прийом «власна назва». Заснований на проголошенні вголос імені (або імені-по батькові) людини, з яким ви розмовляєте. Звук власного імені викликає у людини відчуття приємного. 1) Ім'я супроводжує людину від перших днів життя до останніх. Ім'я та особистість нероздільні. 2) Коли до людини звертаються, не називаючи його по імені – це «знеособлене» звернення. В цьому випадку говорить цікавить людина не як особистість, а лише як носій певних функцій.

Прийом «дзеркало відносин». Доброго і приємне обличчя, легка усмішка мимоволі притягує до вас людей. Легка посмішка – це і привітальна усмішка, і співчутлива, і підбадьорлива.

Компліменти. Це слова, які містять невелике перебільшення достоїнств, які бажає бачити в себе співрозмовник. Зрозуміло, кожному з нас приємно чути компліменти на свою адресу. При цьому ми усвідомлюємо, що сказане – нехай і невелике, але все ж перебільшення. Чому ж нам все-таки приємно чути ці слова? В ефекті навіювання відбувається як би заочне задоволення мрії, бажання, потреби людини в удосконаленні якоїсь своєї риси. Фактично потреба у своїй нічого очікувати повністю задовольняється, але реальним буде відчуття її задоволення, поява на цьому ґрунті позитивних емоцій.

Комплімент відрізняється від лестощів тим, що містить невелике перебільшення. Лєстец сильно перебільшує гідності співрозмовника. Лестощі грубіше компліменту і частіше може бути відкинута через неправдоподібність. Але є люди, яким лестощі подобається. У діловому спілкуванні перевагу належить компліменту. Не можна ототожнювати комплімент і похвалу. Похвала – це позитивна оцінка.

Комплімент повинен бути коротким, містити одну-дві думки, не повинен містити повчань. Необхідно уникати двозначних оборотів. Компліменти треба говорити якомога частіше. Саме практикою досягається легкість і невимушеність в комплімент. Комплімент починається з бажання його сказати. Знайдіть, що вам особисто подобається в співрозмовнику.

Люди беруть компліменти прихильно, тому що кожному приємно вже одне те, що йому хочуть сказати щось хороше.

Для цього слід знати деякі правила компліменту.

1. «Один сенс». Комплімент повинен відображати тільки позитивні якості людини. У компліменті слід уникати подвійного сенсу, коли, наприклад, дане якість у людини можна вважати і позитивним, і негативним.

2. «Без гіпербол». Відбиване в компліменті позитивне якість повинна мати невелике перебільшення.

3. «Висока думка». Важливим чинником результативності цього прийому є власна думка людини про рівень розвитку відображених у компліменті якостей. Припустимо, людина твердо знає, що рівень цієї якості у нього значно вища, ніж сказано в компліменті.

4. «Без дидактики». Це правило вимагає, щоб комплімент констатував наявність конкретної характеристики, а не містив рекомендації щодо її поліпшення.

5. «Без претензій». Співробітник зовсім не прагне до вдосконалення даної якості, оскільки вважає його зайвим чи непотрібним. А ви саме через наявність цієї якості його хваліть.

6. «Без приправ». Це правило стосується не самого змісту компліменту, а тих добавок, які нерідко слідують за ним, виконуючи роль «ложки дьогтю в бочці меду».

Крім компліменту, в якості особливих знаків уваги використовуються також похвала – позитивна оцінка конкретних результатів діяльності людини, і підтримка – позитивна оцінка мотивів, намірів людини при «нульовому» чи навіть негативному результаті діяльності (за принципом «ти ж хотів, як краще»).

Тема 8 Основні процеси зв'язків з громадськістю

8.1 Соціальне значення і цілі діяльності по зв'язках організації з громадськістю

Система зв'язків з громадськістю – це підсистема загальної соціальної системи, яка обслуговує економічну, політичну, соціально-культурну системи – підсистеми загальної соціальної системи, їхню інформацію та зв'язки з громадськістю, управління громадською думкою.

Система ЗЗГ складається з таких основних елементів:

- організація (керівник, фірма, заклад), яка зацікавлена у зв'язках з громадськістю;

- громадськість – це певна група (групи) людей, які виражають свою думку з тієї чи іншої проблеми, а також реагують на події, заходи та поведінку своєї організації та ситуацію, що виник-ла (відкрита і закрита групи);

- громадська думка – рівень і стан масової свідомості громадськості;

- інформація – первинні дані про конкретний предмет, явище, процес, їхні кількісні та якісні характеристики, які отримуються і передаються людьми усним та письмовим способами або за допомогою технічних прийомів;

- канали збору, переробки інформації – безпосереднє спілкування, телефон, радіо, преса, телебачення тощо, а також зворот-ний зв'язок;

- бар'єри, що обмежують, перешкоджають обміну інформацією;

- дослідні організації і агенції зі зв'язків з громадськістю та ін.

У кожній з названих сфер функції системи ЗЗГ та її елементів мають певні особливості, які виявляються передусім у процесі їх реалізації, пов'язаному із соціальним середовищем тієї чи іншої сфери.

Однак за своєю сутністю основні функції єдині, загальні в усіх сферах суспільства. Таких функцій п'ять.

Аналітично-прогностична функція ЗЗГ – це вироблення інформаційної політики, її стратегії й тактики, які визначають події в динаміці. Ця функція забезпечує ретельне вивчення партнерів і громадськості, аналіз конкретних ситуацій при формуванні напрямів діяльності, оцінку громадської думки, підготовку масиву аналітичних даних для прийняття та реалізації ефективних рішень.

Організаційно-технологічна функція включає сукупні підходи і заходи з організації і проведення різних PR-кампаній (виборчих, торговельних тощо), акцій, різного рівня ділових зустрічей, круглих столів, виставок, конференцій з використанням засобів масової інформації, аудіо- і відеотехніки.

Управлінська функція системи ЗЗГ є центральною, інтегруючою. Поєднуючи всі інші функції, вона забезпечує формування громадської думки, регулювання й управління нею в інтересах організації та громадськості. Найскладнішим завданням цієї функції є досягнення консенсусу у визначенні та розумінні інтересів організації і громадськості та компромісу в їх реалізації, тобто забезпечення гармонії, взаєморозуміння між організацією і громадськістю з метою досягнення якнайоптимальніших результатів.

Інформаційно-комунікативна функція передбачає і забезпечує продукування, тиражування інформації в межах виконання інформаційно-пояснювальної, пропагандистської та рекламної роботи, необхідної для формування і підтримки клімату всередині організації і в громадському середовищі, дотримання норм етики, моралі, досконалого стилю.

Консультативно-методична функція передбачає проведення консультацій з організації, налагодження і здійснення відносин суб'єкта управління (фірми, закладу) з громадськістю. Розробка концептуальних моделей співпраці і соціального партнерства, програм, акцій і PR-кампаній (політичних, господарських, духовно-культурних та ін.). Система ЗЗГ виконує низку інших функцій.

Функціонування системи зв'язків з громадськістю має два аспекти:

- теоретична й аналітична діяльність з подальшим наданням послуг для вищого керівництва та суб'єктів управління мезо- і мікрорівнів;
- діяльність системи та служб зв'язків з громадськістю з підготовки, збирання й аналізу необхідної інформації та практична робота із забезпечення прямого і зворотного зв'язку організації з цільовими аудиторіями, тобто здійснення впливу на масову свідомість громадськості та поведінку людей, соціальних груп, об'єднань, інститутів громадянського суспільства.

8.2 Елементи ефективного керування зв'язками з громадськістю

Паблік рілейшнз – це система зв'язків з громадськістю, що передбачає постійну діяльність з розвитку взаємин між фірмою та громадськістю.

Паблік рілейшнз (ПР) розуміється як одна з функцій менеджменту діючої організації, підприємства. З безлічі різних визначень можна дати як одне з лаконічних наступне. Паблік рілейшнз – самостійна функція менеджменту зі встановлення і підтримання комунікацій між організацією та громадськістю. Комунікація – це обмін інформацією між людьми. Обмін інформацією здійснюється також між організацією і людьми, між організаціями. Масова комунікація – це систематичне розповсюдження повідомлень через засоби масової інформації (ЗМІ) з метою інформування та здійснення впливу на оцінки, думки і поведінку людей.

Паблік рілейшнз – це інструмент менеджменту, його основна стратегія – створення довіри, його аудиторія не має виражені кордонів і адрес. Звичайно, заклики до довірчого спілкування на основі об'єктивної правдивої інформації по своїй реальності можуть бути порівнянні з ідеями загальної рівності і братерства, але збільшений контроль суспільства, прагнення до стабілізації і бажання відповідати по своєму іміджу соціальним еталонам все ж таки роблять ці завдання не настільки безнадійними.

Разом з тим паблік рілейшнз тісно пов'язана з маркетингом. У західних країнах підкреслюється, що паблік рілейшнз є п'ятим елементом «р» («Пі») маркетингового комплексу, поряд з «product» (продукт), «price» (ціна), «promotion» (просування), «place» (місце). Однак паблік рілейшнз відрізняється від «просування» тим, що просуває в громадську свідомість (рекламує на ринку) не стільки продукт, скільки саме підприємство. Просування продукту (товару, послуги) здійснюється головним чином із споживачами, паблік рілейшнз ж – з широкою громадськістю. Дуже важливий і злободенний круг питань ПР зосереджений навколо забезпечення іміджу організації, персонально її керівників і співробітників, а також піднесення іміджу, його стабілізації і вживання термінових заходів у разі зниження.

PR є невід'ємною частиною ефективного управління будь-якої організованої форми діяльності: державної і муніципальної, виробничої, комерційної, громадської і т. д., що включають в себе відносини внеценівій конкуренції (престиж, авторитет, репутація, довіра, взаєморозуміння і т.д.).

Саме словосполучення «зв'язки з громадськістю» з'явилося в нашому побуті близько десяти років тому. «Паблік рілейшнз. Що це таке? «– Так називалася книжка англійського професора Сема Блека, який першим розповів російської аудиторії про це.

Існує безліч визначень поняття «зв'язки з громадськістю». Ось, наприклад, трактування Інституту зв'язку з громадськістю (Великобританія): «PR - це сплановані і здійснювані протягом тривалого часу дії, спрямовані на встановлення і підтримання доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і громадськістю».

Також поширене таке визначення: PR – це спеціальна наука і мистецтво управління соціальною інформацією в умовах внеценівій конкуренції:

– спрямовані на встановлення і підтримку відкритого двостороннього спілкування між соціальними службами і їх громадськістю;

- за допомогою позитивних інформаційно роз'яснювальних матеріалів, активних акцій і оцінок відповідних громадських реакцій;
- заснованих на правді, знанні та гласності;
- з метою досягнення взаєморозуміння, злагоди, соціального партнерства та створення сприятливих обставин.

Але незважаючи на різноманітність визначень, дослідники сходяться в одному: діяльність у сфері зв'язків з громадськістю є частина процесів управління комунікацією між організацією та її цільовою аудиторією. Цільова аудиторія при цьому може розумітися широко – як громадськість.

Можна довго говорити про духовну складову благодійності та спонсорства, але, тим не менш, основною проблемою спонсорства і благодійності є досягнення певних цілей. Обґрунтування ефективності – головний нерв у відносинах бізнесу до спонсорства. Конкретний спонсор бажає знати, на що саме підуть його гроші, і які конкретні вигоди йому це принесе.

Благодійність, як і весь PR, – діяльність дорога і реалізується в довготривалій перспективі. PR-комунікації, до яких ми відносимо і спонсорство, не припускають результату «тут і зараз».

Справжня благодійність не має на увазі отримання будь-яких вигод, тому говорячи про її ефективності, можна згадати лише міру ефективності надання допомоги. Тим не менш, умисно або не навмисне, благодійність неодмінно покращує імідж компанії, що здійснила пожертвування. Таким чином благодійність безсумнівно є ефективним інструментом PR.

Міра ефективності благодійності оцінюється скоріше інтуїтивно. Об'єктивний аналіз можна провести вже після використання благодійних пожертвувань. Різні експерти не припиняють суперечка про те, чи можна називати таку благодійність - благодійністю, або ж це вже і є спонсорство, хіба що не підтверджене договором.

Іншими словами офіційно – спонсорство розглядається як внесок, оплата за рекламу, а благодійність – передбачає безоплатну допомогу.

Благодійність буде ефективним засобом PR, якщо суспільство належною мірою поінформоване про таку діяльність компанії. Тобто ефективність благодійної діяльності ні в якому разі не може бути економічною, і цілком залежить від якості роботи корпоративних PR структур.

Поширення інформації про благодійну діяльність компанії має здійснюватися з величезною обережністю і почуттям такту. Благодійність – дуже ефективний засіб PR, але тільки в тому випадку якщо товариством буде незамітне те, що компанія переслідує особисті цілі, і бажає в результаті благодійності – отримати певні вигоди. PR повинні чітко усвідомлювати межу між спонсорством і благодійністю, інакше, замість облагородження іміджу компанії, можна йому в значній мірі зашкодити.

Ефективність спонсорства можна розглядати з трьох різних позицій. З точки зору ефективності конкретних акцій та проектів – оцінка проводиться інтуїтивно. Якщо критерієм ефективності вважати суму наданої підтримки, яка, власне, і повинна давати соціальний результат. Те формула проста: більше грошей – більше результат! Більше статей у пресі, інтерв'ю, телесюжетів ... І, отже, популярності, симпатій і так далі. Третя позиція розглядає ефективність соціального партнерства, як і будь-якої управлінської діяльності, у зв'язку зі зростанням обсягів продажів і отриманим прибутком. Позиція більш прийнятна. Але не менш очевидно, що спонсорський внесок у ці кінцеві показники дещо опосередкований.

У числі основних параметрів, які необхідно враховувати при аналізі ефективності і спонсорства, та благодійної діяльності, можуть враховуватися основні показники ефективності PR в цілому:

- налагодження взаєморозуміння між фірмою і її соціальним середовищем;
- інформування громадськості, що сприяє просуванню нових товарів і послуг;
- створення позитивного сприйняття бренду;
- сприяння зміцненню соціального становища фірми;

- розвиток мотивації персоналу, що сприяє зміцненню згуртованості;
- вихід на нові ринки, що відкриває нові перспективи розвитку та росту фірми;
- подолання ізоляціонізму і замкнутості в менеджменті;
- забезпечення прогресу фірми, її розвиток, диверсифікація і зростання.

Можна перелічити й безліч інших показників ефективності спонсорської діяльності з точки зору PR. Найбільш точну оцінку ефективності ми отримаємо, якщо порівняємо всі ці показники до спонсорської діяльності, і результати після.

Після закінчення проекту PR-можливості спонсорства ще можна використовувати. Приміром, отримаєте право використовувати факт спонсорства у власній рекламній продукції. Якщо аудиторія проекту важлива і в довгостроковому плані, можна згадувати про зроблене добрій справі у власних подальших рекламних та PR кампаніях.

Мотивація об'єкта спонсорства - це, в першу чергу, отримання грошей для свого проекту, а не повне задоволення спонсора. Після отримання грошей і рішення фінансового питання у спонсорується звалюється гора з плечей, і вся увага переключається власне на проект. Завзяття виконавця менше або дорівнює вимогливості замовника. До того ж, PR-кваліфікація людей, чия спеціалізація спорт або медицина, явно не буде високою. Якщо вже спонсор вкладає гроші в спонсорський проект, тільки від нього залежить, який PR-ефективності він доб'ється.

Тема 9 Підготовка пабліситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій

9.1 Пабліситі як складова зовнішньої інформаційно-рекламної комунікації

Пабліситі – це організована діяльність з метою представити компанію і її продукцію у вигідному світлі шляхом дії на відповідні групи людей –

акціонерів, споживачів, урядових урядовців і керівників інших фірм. Паблісіті є елементом більш широкого поняття – зв'язків з громадськістю (паблік рилейшнз), які, у свою чергу, припускають:

- встановлення і підтримка зв'язків із засобами масової інформації;
- лобізм (захист інтересів фірми в законодавчих органах);
- консультування.
- товарну пропаганду.

Достоїнствами паблісіті є: довір'я споживачів незалежним джерелам інформації; відсутність необхідності в значних витратах; можливість посилення дії інших елементів комунікації. Недоліки: оскільки організацією паблісіті займається відділ паблік рилейшенз, воно може бути слабо пов'язано із загальною стратегією маркетингу – і взагалі паблісіті складно контролювати.

Основними видами паблісіті є:

- прес-релізи – інформація для преси про нові товари, технології, новинах в компанії або з метою протидії негативним подіям; можуть бути і видеорелізи;
- повідомлення компанії – в газетах, журналах, випусках новин;
- спеціальні заходи – шоу, спонсорство, добродійність;
- а також сувеніри з символікою фірми, фірмовий журнал.

Паблісіті може бути заснована на скандальній популярності – цим широко користуються в шоу-бізнесі, а іноді і в політиці. ДО РЕ. ж відноситься виключно позитивна і конструктивна популярність. Скандал найчастіше протипоказаний інтересам фірми і, принаймні, цілям її РІ.

Паблісіті зазвичай відбувається у формі повідомлення новин і коментарів редактора в пресі про продукти чи послуги підприємства. Ці відомості або коментарі отримують безкоштовне газетне місце або ефірний час, оскільки представники засобів масової інформації вважають цю інформацію корисною для своїх читачів або глядачів.

Для досягнення своїх цілей паблісіті використовує численні і різноманітні засоби і прийоми, які можна систематизувати за декількома напрямками.

1. Зв'язок із засобами масової інформації (преса, телебачення, радіо):

1.1 Організація фірмою прес-конференцій та брифінгів, на яких обговорюються проблеми її діяльності.

1.2 Розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (або прес-бюлетенів).

1.3 Виробництво за участю фірми кіно- і телефільмів, теле- і радиорепортажів; написання статей про фірму, її співробітників або сфері її діяльності.

Статті та фільми носять некомерційний, нерекламний характер. Найчастіше використовують науково-популярний, видовий, очерковий, подієвий і інші жанри. В ході контакту аудиторія або отримує необхідну з точки зору фірми інформацію, або дізнається про фірму, її добре характеризує, формує її позитивний образ.

1.4 Організація інтерв'ю керівників, інших працівників засобів масової інформації.

1.5 Встановлення доброзичливих, а по можливості і дружніх зв'язків з редакторами та іншими працівниками засобів масової інформації (формування так званого журналістського лобі). У великих організаціях призначаються відповідальні за зв'язки з пресою, які координують цю роботу.

2. Паблісіті за допомогою друкованої продукції:

2.1 Публікація щорічних офіційних звітів про діяльність фірми. У багатьох країнах опублікування даних про результати фінансово-господарської діяльності для деяких типів підприємств (наприклад, акціонерних товариств) є обов'язковим, що закріплено законодавчо.

2.2 Видання фірмового пропагандистського проспекту. Зазвичай в престижному проспекті відображаються історія фірми, найбільш значні

досягнення. В деяких випадках він знайомить читача з організаційною структурою фірми, її керівниками. Таким чином, проспект сприяє формуванню атмосфери відкритості і довіри між фірмою і громадськістю. Адресатами розсилки зазвичай є редакції засобів масової інформації, урядові установи, ділові партнери, навчальні заклади і т. д.

2.3 Видання фірмового журналу (організація інших засобів масової інформації). Це одне з найбільш дорогих засобів пропаганди, що обумовлено необхідністю забезпечення високого рівня видання з точки зору як оформлення журналу, так і його змісту. Сам факт видання фірмового журналу говорить про високої значимості фірми, її стабільному фінансовому становищі.

3. Участь представників фірми в роботі з'їздів і конференцій професійних чи громадських організацій. Фірма сама може виступити ініціатором проведення наукового симпозіуму або семінару, пов'язаного з проблемами тієї сфери діяльності, в якій працює організація.

4. Організація фірмою різноманітних заходів подієвого характеру: ювілей самої організації або річниця початку її діяльності на конкретному ринку. Останнє особливо важливо для паблісіті зовнішньоторговельної фірми, налагоджує взаємозв'язку з широкою громадськістю і діловими колами країни, в якій вона працює. Приводом для пропагандистського заходу можуть стати також кругле число вироблених фірмою товарів (мільйонний автомобіль), «ювілейний» клієнт, стомільйонний відвідувач мережі підприємств харчування і т. д.

5. Діяльність фірм, спрямована на органи державного управління:

5.1 Висунення фірмами «своїх» людей в органи державного управління (формування лобі).

5.2 Представлення товарів-новинок, що відрізняються вищою якістю, керівникам держави. Наприклад, презентація автомобіля ВАЗ-2110 в 1993 р. Президента Росії Б. Єльцина.

5.3 Залучення, запрошення перших осіб держави до участі в урочистостях, влаштованих організацією. Наприклад, участь в 1994 р. президента США Клінтона у заходах, присвячених 30-річчю виходу на ринок знаменитої марки автомобіля «Мустанг», які організувала корпорація «Форд Мотор».

6. Інші засоби публіситі: фотовиставки, дні відкритих дверей, публічні виступи, доброзичливе представлення фірми у художніх творах, зі сцени і т. д.

Основними рисами комерційної пропаганди як виду маркетингових комунікацій є:

- широке охоплення споживчої аудиторії;
- достовірність;
- різноманітність застосовуваних форм;
- ще більша, ніж у реклами, невизначеність у вимірі ефекту впливу;
- орієнтованість на рішення широкомасштабних завдань, на довготривалу перспективу;
- яскравість, можливість ефектного представлення фірми чи товару;
- відносно невисока середня вартість одного контакту з цільовою аудиторією;
- оповідна форма викладу інформації, що претендує на об'єктивність.

Широке охоплення споживачів засобами комерційної пропаганди пояснюється тим, що матеріали інформаційного характеру (представлені, наприклад, в прес-релізах) можуть бути одночасно використані багатьма засобами масової інформації.

Звернення до комерційної пропаганди має форму новини, факту, об'єктивної інформації, що видається читачам більш достовірним і правдоподібним порівняно з рекламою. Аудиторія, уникає контактів з рекламою, може зацікавлено сприйняти ту ж інформацію у вигляді науково-популярної статті, видового відеоролика і т. д. Незважаючи на те, що навіть

редакційна площа в багатьох випадках оплачується фірмою, яка надала пропагандистський матеріал, середня вартість контакту відносно невисока.

Все це робить комерційну пропаганду досить ефективним інструментом маркетингових комунікацій.

9.2 Прес-реліз – один із способів поширення новин про компанію в засобах масової інформації

Прес-реліз (англ. Press – release – випуск для преси) – це стисле повідомлення для преси про якусь важливу подію (прес-конференцію, презентацію, акцію тощо). Його можна використовувати під час розроблення та реалізації проекту для безперервного інформування як громадськості, так і засобів масової інформації. Написання цього документа не вимагає великих витрат часу, проте грамотно складений прес-реліз надзвичайно ефективний, коли треба представити інформацію, яка потребує миттєвого висвітлення у ЗМІ (наприклад, дата і місце проведення громадських слухань).

Прес-реліз – інформативний документ, що повідомляє яку-небудь новину. Особливості прес-релізу: він повинен бути лаконічним, ємним, логічним. Своєрідність прес-релізу на відміну від прямої реклами і тематичної статті полягає в тому, що це коротке повідомлення, яке містить у собі ту або іншу новину.

Умовно прес-релізи можна переділити на два види: стандартний і спеціальний.

Стандартний прес-реліз призначений для інформування про події, що заплановані в діяльності установ, організацій, підприємств, зокрема виокремлюють:

- стандарт-реліз, де вміщено інформацію для ЗМІ про повсякденні події;
- стандарт-реліз, що знайомить ЗМІ з подіями, які відбуваються періодично.

Спеціальний прес-реліз складають, коли виникає потреба поінформувати про незаплановані події.

За функціональним призначенням і терміном подання стосовно події прес-релізи переділяють на анонс, запрошення, інформацію, резюме.

Реквізити прес-релізу:

1. Дата подання.
2. Назва виду документа.
3. Назва установи, яка підготувала прес-реліз.
4. Контактна особа, номер телефону та адреса отримання подальшої інформації.
5. Заголовок.
6. Текст, який містить відомості про зміст події, організаторів, місце, час, причини і значення події.

Прес-реліз має бути складений таким чином, щоб докладно викласти новину, не зашкодивши репутації організації, тому під час підготовки документа фахівці радять дотримуватися такого плану:

1. Важлива новина.
2. Рішення написати прес-реліз.
3. Збір інформації, узгодження цитат.
4. Написання першої версії.
5. Внесення змін, підготовка остаточного варіанта.
6. Поширення прес-релізу.
7. Спілкування з представниками преси, надання додаткової інформації, організація інтерв'ю.

Факти, описані в прес-релізі, повинні сприйматися як сенсація або, принаймні, бути цікавими для ЗМІ чи потенційних адресатів. Потрібно чітко уявляти, про що буде прес-реліз, яка інформація становитиме його основу: новина повинна бути не лише актуальною, а й вагомою, аби можна було її запропонувати багатьом виданням. Щоб привернути увагу, звістка має

відповідати хоча б одному із завдань засобів масової інформації: інформувати, навчати, розважати.

Найпоширенішими інформаційними підставами для складання прес-релізу є:

- підсумовування результатів діяльності установи за певний проміжок часу;
- виготовлення нової продукції, надання нових послуг населенню;
- зміна у системі роботи, впровадження нових технологій;
- заяви, виступи керівників підприємства чи інтерв'ю з ними;
- участь у спеціальних бізнес-заходах (презентаціях, маркетингових акціях, тендерах, аукціонах) та доброчинних акціях;
- знакові події в житті установи чи її працівників.

На етапі підготовки прес-релізу відповідальна за створення документа особа повинна мислити як журналіст.

Зібравши необхідну інформацію, можна переходити безпосередньо до створення тексту, але варто пам'ятати, що існує усталена формула для написання прес-релізів. Тобто автор має вказати у прес-релізі What? (Що?) Where? (Де?) When? (Коли?) Who? (Хто?) Why? (Чому?). Структурують матеріал за правилом «переверненої піраміди», зміст якого полягає у тому, щоб надати основну інформацію на початку-в заголовку і першому абзаці, так званому лідер-абзаці (ліді). Це робиться для того, щоб редактор мав можливість за потреби скоротити текст без втрати основного змісту. Отже, спочатку - найголовніше, а потім – подробиці.

9.3 Поняття презентації та її призначення

Доволі часто виникає потреба у поданні чогось нового: ідей, проектів, продукції, товару. Захід, на якому відбувається таке подання, називають презентацією (від англ. presentation – подання, представлення).

Для покращення сприйняття інформації використовують ілюстративний матеріал. Раніше це були схеми, плакати, таблиці, графіки, діаграми, карти тощо.

З широким розповсюдженням комп'ютерів люди почали створювати спеціальні електронні документи, які містили матеріали рекламного або інформаційного характеру і були підготовлені для показу на екрані комп'ютера. Такі документи називають комп'ютерними презентаціями. Комп'ютерні презентації можна демонструвати на моніторах комп'ютерів, демонстраційних моніторах великих розмірів, на сенсорних екранах, мультимедійних (інтерактивних) дошках за допомогою мультимедійних проекторів тощо.

Мультимедійна презентація MS PowerPoint – це варіант презентації, що передбачає наявність матеріалу різного типу: текстових даних, графічних об'єктів, схем, діаграм, фото, зображень, аудіо- та відеоматеріалів.

Основні можливості програм створення комп'ютерних презентацій:

- створення електронних презентацій, які можуть містити текстові, графічні, звукові та відеоматеріали, анімаційні ефекти;
- оформлення друкованих документів, призначених для роздавання слухачам;
- створення веб-сторінок (тобто сторінок для розміщення та перегляду в мережі інтернет);
- створення нотаток доповідача.

Презентація складається з окремих частин – екранних кадрів, які називають слайдами.

Комп'ютерна презентація – це набір слайдів, пов'язаних певною тематикою.

На слайдах презентації можна розміщувати текстові, графічні, відео- та звукові об'єкти.

Можна керувати зміною слайдів на екрані, послідовністю появи на них певних об'єктів. Також можна налаштувати автоматичний показ об'єктів через певні інтервали часу.

Для створення презентацій існує багато програм. Наприклад, програма PowerPoint з пакету Microsoft Office, Presentations (OpenOffice), Presentations (Ashampoo Office), Powerbullet Presenter, ProShow Producer та ін. Стандартним форматом файлів презентацій, створених у редакторі презентацій Microsoft Office PowerPoint 2007, є формат PPTX. Крім того, PowerPoint 2007 забезпечує роботу з презентаціями, створеними в попередніх версіях програми у форматі PPT, а також збереження презентацій у файлах різних форматів.

Таким чином, презентація – суспільне подання чого-небудь нового, що недавно з'явилося, створеного, наприклад: книги, журналу, кінофільму, телепрограми, організації. Отже, презентація є подання громадськості чогось нового, з певними цілями.

Презентації бувають наступних видів.

Презентація громадської організації (фірми, акціонерного товариства, корпорації й т. п.).

Цілями такої презентації є: створення іміджу фірми серед ділових кіл, створення або відтворення сприятливого образу фірми, реклама ім'я фірми. По суті своєї така презентація є частиною рекламної кампанії організації.

Презентація товару.

Цілі такої презентації: створення знання про нову марку, товар або послугу на цільовому ринку, ознайомлення споживачів з новими можливостями товару, розкладу магазину й т.д., досягнення переваги марці й т. п.

Презентація проекту.

Ціль цього виду презентації – інформування людей про який-небудь проект, визначення зворотної реакції до проекту, пошук зацікавлених у підтримці розробки й реалізації проекту. Цей вид презентації найбільш

вимогливий до форми подачі, змісту й підготовці, тому що припускає переконання аудиторії в необхідності здійснення розробки або втілення проекту.

* Презентація обсягу й змісту виконаних робіт (звіт).

Ціль – ознайомити, надати певній вузькій групі людей результати робіт. Така презентація менш вимоглива до виконання певних правил підготовки й цілком може бути спонтанною, якщо необхідні дані у вас під рукою й утримуються в повному порядку.

* Презентація плану майбутніх робіт.

Така презентація аналогічна попередньому виду презентацій, тільки об'єкт тут майбутні роботи організації або особистості. Цілями її можуть бути: інформування певного кола осіб про намічені роботи, опис намічених робіт з метою підтвердження об'єкта презентації критичному аналізу й зміні.

Презентатор. Це, звичайно, особа, що передає повідомлення. Для більшості усних презентацій виступаючий – центральна фігура, він несе повну відповідальність за результат презентації. Тому дуже важливо, щоб презентатор тонко розумів динаміку комунікаційного процесу й вільно володів прийомами активного спілкування.

Повідомлення. Це, безпосередньо та інформація, що презентатор передає аудиторії.

Аудиторія. Це, особи, які були запрошені на презентацію. Їхній склад і число визначається організаторами презентації заздалегідь.

Кроки по підготовці та проведенню презентації наступні:

1. Планування презентації.
2. Аналіз складу, мети, характеру й стану аудиторії.
3. Компоненти презентації.
4. Вибір, розробка варіантів використання демонстраційно-наочних матеріалів.
5. Безпосередньо підготовка до мови: написання тексту, плану, підготовка наочних матеріалів.

6. Підготовка до відповідей на питання з аудиторії.

7. Вибір місця проведення презентації.

Планування є необхідною частиною процесу презентування. План є каркасом наступних дій, проектом, що збирає фактори в пучок, навколо якого відбудеться сама презентація.

Створюючи план презентатор добуває інформацію й формує свіжі ідеї, необхідні як для підготовки, так і для проведення презентації

Ціль допомагає визначити форму, зміст і стиль презентації, а також рівень взаємодії аудиторії із презентатором.

Цілі можуть бути:

- * Мотивування або розвага.

Коли намагаєшся кого-небудь розважити, то в основному презентація складається зі звичайної мови.

- * Інформування або аналіз.

Коли ціль нашої мови інформування або надання аналізу, те така презентація передбачає взаємодію з аудиторією. Найчастіше така презентація являє собою збори певної групи людей з метою прослуховування документа. Після прослуховування присутні задають питання на розуміння й уточнення деяких даних. Презентації такого роду дуже часто використовуються в більших компаніях для моніторингу стану фінансів компанії й т. д.

- * Переконавання або запрошення до співробітництва.

Звичайно презентація починається з надання інформації про обговорюваний об'єкт, щоб аудиторія зрозуміла ясніше про що мова йде, потім ми починаємо надавати аргументи на користь нашої точки зору й намагаємося схилити присутніх до потрібних для нас дій. Така презентація найбільш вимоглива до допоміжних об'єктів і якості мови. Крім того необхідно бути досить гнучким і чудово почувати ситуацію особливо у випадку непередбаченого плину обставин.

Найчастіше презентації використовують трохи з перерахованих цілей одночасно.

Як тільки ми поставили цілі для нашої презентації, необхідно приступитися до аналізу аудиторії.

Аудиторія – це ще один базовий елемент нашої презентації й тому що саме для аудиторії презентація й робиться, і саме аналізу аудиторії необхідно приділити особливе значення.

Для початку треба визначити розмір аудиторії. Очевидно, що маленькі групи найбільш зручні для бурхливого обговорення й переконання. Але коли в групі більше 12 чоловік нормальні обговорення стає неможливим.

Залежність розміру аудиторії від цілей пряма: чим менше цілі припускають участь аудиторії в презентації, тим більше може бути розмір аудиторії й тим менше значення може надаватися якості людей, що прийшли на презентацію.

Більше довгі мови й презентації повинні бути організовані як звіти.

Якщо мета – розважити, мотивувати або інформувати, використовується природний порядок залежно від об'єкта, твердої структури отут бути не може.

Якщо ж ціль – аналізувати, переконувати або схилити до співробітництва організовується презентація навколо основних аргументів, думок.

Використовується натуральний порядок якщо аудиторія дружньо настроєна, сприйнятлива й навпаки – підходити до основних аргументів акуратно, якщо відчувається опір аудиторії.

Довжина виступу або презентації часто строго обмежена. Тому що поряд з нами повинні виступати інші оратори, крім того в самих слухачів є безліч інших справ, ми повинні навчитися урізати дані таким чином, щоб залишати саме головне, заощаджуючи при цьому свій час і час своїх слухачів.

9.4 Методика проведення прес-конференції

Прес-конференції є дуже ефективний метод передачі інформації пресі та інших ЗМІ. Отримавши величезне розповсюдження прес-конференції, як метод спілкування з засобами масової інформації, дають позитивні результати.

Прес-конференції – один з найбільш поширених та ефективних способів організації зв'язків з громадськістю та передачі їй необхідної інформації через посередника, роль якого в даному випадку виконує преса та інші ЗМІ.

Прес-конференції доцільні в тих випадках, коли організації необхідно:

- проінформувати свою громадськість, про яке або важливому і неординарному подію у своєму житті;
- продемонструвати досягнення фірми або її нову продукцію;
- представити нову концепцію розвитку, викликає масовий громадський інтерес;
- вирішити спірні питання, давно обговорювані громадськістю;
- налагодити особисті контакти керівництва організації з представниками ЗМІ.

Ініціаторами проведення прес-конференції в переважній більшості випадків є керівники та фахівці різних структур, організації і компанії, а іноді працівники ЗМІ, які під тиск різних груп громадськості бажають отримати розгорнуте, кваліфікований і офіційні відповіді на це питання.

Проведення прес-конференції в неформальній обстановці може дати більше приємних вражень, внести різноманітність у відносини колег і ділових партнерів. Основний плюс – це живе спілкування учасників між собою. Нерідко воно триває й після завершення заходу - наприклад, на наступному банкеті. Творчий підхід і оригінальні ідеї можуть стати в нагоді і при організації конференцій, виставок, коли важливо не тільки спілкування між партнерами, презентація нової продукції. Тепла, невимушена атмосфера сприяє успішному проведенню переговорів і зміцненню корпоративного

духу. Важливу роль в цьому відіграють і такі деталі як підбір місця проведення, колірне і звукове оформлення, розробка дизайну сувенірів та іншої супутньої продукції.

Прес-конференція – це зустріч журналістів з представниками державних установ, суспільно-політичних структур, що має на меті надати ЗМІ фактографічну (цифри, імена, прізвища і т. д.), проблемну та коментують інформацію. Організація прес-конференції забирає багато часу і сил. Від того, наскільки вдало розташований орендований конференц-зал, наскільки він оснащений, як організована робота персоналу, що обслуговує прес-конференцію, як сплановано проведення кофе-брейків або фуршету, залежить значною мірою те кількість представників преси, яке прибуде на прес-конференцію і , звичайно їх реакція. Прес-конференція передбачає авторитетність джерела новин (ньосмейкера), отримання інформації «з перших рук», можливість перевірки відомостей та уточнення інформації за допомогою питань. Організація прес-конференцій, звичайно, не обмежується орендою конференц-залів і необхідного технологічного обладнання. Перш за все, потрібно чітко уявляти, яким засобам масової інформації буде цікаво і зручно присутнім на прес-конференції. Слід також підготувати прес-реліз і розіслати із запрошеннями до обраних ЗМІ. У процесі підготовки і проведення прес-конференції виділяється кілька етапів.

Планування та оповіщення: аналіз ринку PR-послуг показує, що середня за якістю прес-конференція забезпечує значно більший вихід матеріалів у ЗМІ, ніж самий блискучий прес-реліз. Останній корисний на етапі підготовки події, в тому числі прес-конференції (як «розігріває» інформація), при його проходженні і після завершення акції (як додатковий матеріал).

Оренда залу для прес-конференції: оренда залу для прес-конференції – одна з найважливіших завдань, яке стоїть перед організаторами при плануванні подібного заходу. Адже найчастіше саме від місцезнаходження, ступеня оснащеності конференц-залу, а також від професіоналізму

персоналу, що супроводжує прес-конференцію, залежить те, яка кількість представників преси буде присутній.

До початку прес-конференції необхідно підготувати і розіслати спеціальні запрошення тим представникам ЗМІ, яких вони хотіли б бачити, на даному заході. Такий вибірковий підхід до складу учасників прес-конференції не виключає, однак, того, що на ній будуть присутні журналісти опозиційно налаштованих видань.

Не потрібно перешкоджати їх участі в обговоренні намічених проблем, оскільки це майже завжди негативно впливає на діловий імідж організації, свідчить про невпевненість керівництва фірми в правильності своїх позицій. Небажання вислухати гострі запитання і відповідати на критичні зауваження.

Представникам щоденних видань запрошення для участі у прес-конференції рекомендується вислати приблизно за тиждень до її проведення, з тим, щоб у них було кілька днів для планування власної роботи і підготовки до заходу. Якщо в роботі прес-конференції передбачається участь журналістів з щомісячних і щоквартальних видань, то терміни розсилки запрошень повинні бути скориговані відповідним чином.

У самому запрошенні слід вказати:

- місце, день і час проведення прес-конференції, її приблизну тривалість;
- загальну тематику прес-конференції та перелік основних питань, передбачуваних до розгляду;
- прізвища і посади основних учасників прес-конференції з боку її організаторів.

У запрошенні не рекомендується занадто докладно перераховувати і, тим більше, коментувати основні питання прес-конференції, щоб не послабити інтерес представників ЗМІ до майбутньої події.

При виборі дня проведення прес-конференції необхідно прагнути до того, щоб він не збігався з днем проведення в цьому ж місті будь-якого

іншого великого події, що становить широкий громадський інтерес і залучає основну масу журналістів з різних ЗМІ.

Кожна прес-конференція має свій план, свою структуру, що включає послідовність низки подій. Сценарій прес-конференції містить перерахування всіх подій майбутньої зустрічі із зазначенням виконавців і часу (аж до хвилин), відведеного на кожну з єдиного заходу:

- Відкриття;
- Представлення господарів (організаторів) прес-конференції;
- Вступне слово ведучого;
- Виступи (інформаційні повідомлення);
- Питання та відповіді;
- Закриття;
- Неофіційна частина, що включає перегляд слайдів, відеороликів і т. п.

Загальна тривалість прес-конференції не повинна, перевищувати 30–60 хвилин. Менше 30 хвилин – це оперативний брифінг. На кінець 60 хвилин увагу журналістів, як правило, слабшає відчуття значущості, і солідності відбувається поступово втрачається. Тому навіть питання не вичерпалися, має сенс припинити прес-конференцію штучно. Продовжувати прес-конференцію більше години має сенс у тих випадках, коли ньюсмейкер ще не висловив того, що хотів.

Важливо також на підготовчому етапі прес-конференції перевірити готовність всіх підрозділів, для цього необхідно провести репетицію всіх учасників. Особливу важливість репетиція представляє у разі, якщо учасники прес-конференції новачки, вперше виходять назустріч з журналістами. Однак і для досвідчених у цій справі асів прес-конференцій репетиція необхідна, якщо намічається телевізійна трансляція. Під час репетиції перевіряється готовність засобів зв'язку, вибирається режим освітлення майданчика, інтер'єр (зі столом президії), ракурси зйомок, мікрофони у залі та інше. Дуже

важливо також прорепетирувати питання і відповіді, що можна здійснити за допомогою залучення статистів.

Виступи на прес-конференції готуються заздалегідь. Вони можуть бути просто зачитані, вивчені напам'ять або вимовлені в імпровізованій формі. Характер цих виступів, їх структура залежать від цілей прес-конференції. Суспільно-політична проблематика вимагає розгорнутого заяви з обґрунтуванням позиції, повідомленням нової інформації, подробиць і деталей.

Найбільш оптимальна форма поведінки на прес-конференції:

- природність;
- помірна емоційність;
- доброзичливість.

Після завершення прес-конференції її організатори повинні оцінювати результативність проведення заходу. Для цього необхідний повний і детальний аналіз матеріалів про минулу прес-конференції, що з'явилися в ЗМІ через деякий час, – як правило, це виконується фахівцями зі зв'язків з громадськістю організації, що проводить прес-конференцію.

Тема 10 Переговорний процес

10.1 Переговори – ділове взаємне спілкування з метою досягнення сумісного рішення

Переговори – це ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Протягом усього нашого життя ми ведемо переговори, обмінюємося зобов'язаннями й обіцянками. Усякий раз, коли двом людям потрібно прийти до згоди, вони повинні вести переговори.

Переговори протікають у вигляді ділової бесіди з питань, що представляють інтерес для обох сторін, і служать налагодженню коопераційних зв'язків.

У процесі переговорів люди хочуть:

- домогтися взаємної домовленості по питанню, в якому як правило зіштовхуються інтереси;

- гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси не руйнуючи при цьому відносини.

Щоб досягти цього треба вміти:

- вирішити проблему;
- налагодити міжособистісну взаємодію;
- керувати емоціями.

За столом переговорів можуть зійтися люди, що мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент і різну фахову освіту (наприклад, технічну й економічну).

Відповідно до цієї великої розмаїтості відрізняється і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль чи на превелику силу або взагалі не дійти згоди.

Важливу роль при проведенні ділової зустрічі і переговорів грає місце їх проведення. Увагу слід звернути на зручність стільців і форму столу. Форма столу має не тільки протокольне, а й психологічне значення, оскільки багато в чому може впливати на підсумки переговорів з відвідувачем або партнером. Часто в робочих кабінетах столи ставляться буквою «Т», причому чим вище положення займає керівник, тим більше ця «буква». Коли відвідувач сідає за такий стіл з господарем кабінету на чолі, він відчуває домінуюче становище господаря. Бувають ситуації, в яких господар кабінету виступає на рівних зі своїм співрозмовником. У цьому випадку, якщо дозволяє площа кабінету, можна окремо поставити стіл для проведення ділових бесід. Такий стіл може також використовуватися і для нарад з підлеглими, коли керівник не бажає нав'язувати свою думку, а хоче бути якийсь час з ними на рівних. Але навіть якщо в кабінеті є тільки один Т-подібний стіл, хто ж приймає гостя не схильний підкреслювати своє

домінування над співрозмовником, то він може вийти і сісти навпроти або, при менш офіційному розмові, – по діагоналі.

Квадратний стіл може створити атмосферу змагальності або викликати оборонні реакції, тому він використовується для проведення коротких ділових обговорень. Люди, розташовані по праву сторону від керівника, швидше за все будуть більш схильні до співпраці, ніж ті, які сидять зліва. А що сидять навпроти – налаштовані найбільш опозиційно.

Прямокутний стіл, як правило, використовується при проведенні переговорів. Чим ширше стіл, тим більше не тільки фізична, а й психологічна дистанція між учасниками переговорів. А це означає, що тим легше сказати «ні» протилежному боці. Занадто вузький стіл створює дискомфорт в учасників переговорів: здається, що партнер бачить ваші записи.

Круглий стіл створює більш вільну атмосферу. Він хороший при спільній роботі над проектом. Не випадково існує вираз «бесіда за круглим столом». Круглий стіл знімає статусні відмінності між учасниками переговорів або бесіди. В результаті цього керівник і підлеглі психологічно виявляються як би на одному рівні. Він має на увазі рівноправність учасників, а також часто неформальну бесіду, вільний обмін думками і поглядами.

Бесіда за журнальним столиком буде носити ще більш неформальний, неофіційний характер. Якщо при цьому господар кабінету пропонує гостю чашку чаю або кави, то тим самим він налаштовує його на дружній тон. У такій розмові ділові відносини можуть бути порушені в найзагальнішому вигляді.

Приймаюча сторона відповідає також за технічне оснащення переговорів: олівці або ручки, блокноти або просто чистий папір. Якщо переговори проходять у великому приміщенні, потрібен мікрофон. Якщо в переговорах беруть участь іноземці, слід заздалегідь узгодити питання про робочою мовою переговорів, при необхідності забезпечити синхронний переклад, підготувавши спеціальну кабінку для перекладача. При

послідовному перекладі перекладач кожної сторони сидить ліворуч від глави делегації або ж одразу за ним і трохи лівіше.

Методи ведення переговорів.

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів треба з'ясувати наступні питання: у чому полягає ідеальне рішення поставленої проблеми в комплексі? від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитися? у чому варто бачити оптимальне вирішення проблеми при диференціальному підході до очікуваних наслідків, труднощами, перешкодам? які аргументи необхідні, для того щоб належним образом відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням? які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою, яких аргументів? Такі міркування виходять за рамки чисто альтернативного розгляду предмета переговорів. Вони вимагають огляду всього предмета діяльності жвавості мислення і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, що впливають звідси, кооперації. Застосування цього методу не гарантує досягнення угоди в деталях; користуватися ним слід в тих випадках коли, наприклад партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійсненню своїх інтересів з вузьковідомчих позицій.

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжності інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно додержуючись наступного принципу: схиляйтеся поступово, але не падайте відразу! При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери – після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог. Вони від чогось відмовляються, висувують нові вимоги.

10.2 Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів

У процесі підготовки і ведення переговорів залежно від мети використовують різноманітні методи.

Метод складання балансових аркушів. Авторство його належить американському досліднику Р. Фішеру. Використовують метод для уточнення власних інтересів та інтересів партнера. З цією метою на аркуші пишуть можливі варіанти розв'язання проблеми, а потім – різноманітні позитивні й негативні його наслідки. Балансовий аркуш використовують для систематизації, детального вивчення матеріалу. Результати обробляють як простим позначенням «+» і «-» з їх наступним додаванням, так і математичними методами оброблення, надаючи, наприклад, кожному позитивному й негативному моменту оцінок певної ваги (експерт оцінює значення кожного пункту за п'ятибальною шкалою: п'ять – дуже значущий, нуль – практично не має значення; далі використовують статистичні методи для оцінювання варіанта загалом). Наприклад, балансовий аркуш для продавця партії телевізорів може мати такий вигляд (ситуація спрощена):

Якщо погодитися на продаж телевізорів за мінімальну ціну на ринку і отримати гроші відразу:

- (+) отримані гроші можна вкласти в наступну партію телевізорів;
- (+) отримані гроші можна вкласти в розвиток фірми;
- (\pm) отримані гроші можна позичити під відсотки;
- (-) погодження на мінімальну ціну;
- (-) наявність проблеми із зберіганням нової партії телевізорів та ін.

Якщо не погоджуватися на продаж телевізорів за мінімальну ціну:

- (+) є перспектива отримати багато грошей;
- (\pm) є перспектива отримані гроші згодом вкласти у справу;
- (-) наявність проблеми із зберіганням товару та старінням моделі;
- (-) наявність ризику не знайти іншого покупця та ін.

Визначивши після оброблення результатів перевагу у виборі, не слід захоплюватися обчислюванням, оскільки за певних умов (помилка експертів, неврахування якихось наслідків та ін.) реальність може не відповідати розрахункам.

Метод «мозкового штурму» може бути використаний як на етапі підготовки до переговорів, так і в процесі їх. Для вироблення варіантів рішення передбачуваних учасників переговорів розбивають на дві групи: «генераторів ідей» і «критиків». На першому етапі діють «генератори ідей», які повинні змодельовати якомога більше варіантів розв'язання проблеми. Пропозиції можуть бути найрізноманітніші, аж до неаргументованих. На другому етапі «критики» сортують пропозиції (відсівають, на їх погляд, непридатні), вказують на слабкі та сильні сторони кожного позитивного й негативного варіанта.

Цей метод пов'язаний з колективною підготовкою до переговорів, груповим прийняттям рішення. Однак груповий вибір альтернатив в умовах взаємного обміну у процесі розв'язання спільного для всіх учасників завдання передбачає обов'язкове узгодження позицій з ними. Цим він відрізняється від групової дискусії як фази, що передує колективному прийняттю рішення. Наслідком групової дискусії, в одному випадку, може бути групова нормалізація (спочатку різнобічні і навіть екстремальні позиції учасників дискусії згладжуються, після чого вони доходять єдиної думки), в іншому – групова поляризація (різнобічні міркування і позиції учасників не згладжуються, а формулюються наприкінці дискусії у дві полярно протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси).

Основна мета цього методу полягає в отриманні багатьох різних варіантів розв'язання проблеми. У зв'язку з цим постає питання критичності особистості під час прийняття рішення та її значення. Традиційно критичність особистості розглядають як її позитивну рису, яка перешкоджає впливу навіювання. Водночас надмірна критичність може відіграти й негативну роль. Отримані варіанти можуть бути матеріалом для складання

балансових аркушів. Оцінити їх можна і за допомогою експертних опитувань.

Метод проведення ділових нарад. Їх мета – проінформувати учасників переговорів, одержати потрібну інформацію, проаналізувати проблему, виробити прогноз – сценарій майбутніх переговорів і розробити відповідні документи.

Якщо нарада переслідує всі перелічені вище цілі, то проводити її слід у такій послідовності: інформація – обговорення – аргументація – аналіз – розроблення переговорного сценарію. Щоб провести нараду, потрібно мати як організаторські, так і комунікативні здібності, а також дотримуватися норм і правил етикету. Нараду, загальним висновком якої є вироблення спільної думки, вважають ефективною.

Метод проведення ділових індивідуальних бесід. Вони мають уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів, одержати додаткову інформацію. Ділові індивідуальні бесіди поділяють на такі групи:

- «вільні» бесіди з двостороннім обміном інформацією, що відбуваються без спеціальної підготовки;
- спеціально підготовлені і суворо регламентовані бесіди.

Ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, короткочасною або довготривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною. Завдання її зводяться до таких аспектів:

- досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;
- представлення своїх професійних характеристик, їх перевірка в процесі ділового спілкування;
- утвердження іміджу засобом ефекту «особистої привабливості», стимулювання симпатій до себе присутніх під час бесіди;
- збір ділових, особистих даних про протилежну сторону;
- актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Реалізація всіх цих аспектів забезпечує високу результативність ділової бесіди. Дбаючи про особистий результат, важливо не забути про інтереси

партнера по взаємодії, дбати про збереження й розвиток доброзичливих ділових та особистих відносин з ним. У будь-якому разі необхідно використовувати всі можливості для запобігання недоброзичливому ставленню до себе.

Ефективність ділової бесіди забезпечують такі засоби:

1. Попередня підготовка ділової бесіди. Важливими аспектами її є формулювання мети бесіди, моделювання логіки її проведення, добір спеціальних прийомів стимулювання комунікативного процесу і нейтралізації негативної поведінки опонента.

2. Втілення в життя логіки проведення ділової бесіди, інтерпретація ситуацій, що виникають, інтелектуальний штурм у розв'язанні несподіваних проблем.

3. Оволодіння риторичним мистецтвом, використання прийомів стимулювання комунікативного процесу і створення атмосфери взаєморозуміння, ділової доброзичливості.

Починається ділова бесіда з розроблення плану дій, який передбачає її мету і завдання, стратегію і тактику поведінки. Особливу увагу звертають на зміст виступу, постановку питань, відповіді на можливі запитання. Плануючи бесіду, необхідно передбачити її тривалість, з'ясувати, наскільки зручно для співрозмовника вибрано час.

Важливо подбати про встановлення з перших хвилин доброзичливого ділового контакту із співрозмовником, чому сприятиме вияв непідробного інтересу до нього.

Тон бесіди повинен бути доброзичливо-діловим, що швидко створює атмосферу взаємної довіри. Пунктуальність зміцнює цю атмосферу. Людина, яка змушена була чекати 15–20 хвилин на зустріч, навряд чи зможе налаштуватись на доброзичливу бесіду. Якщо з певних причин не вдається встигнути на зустріч із партнером по переговорах, необхідно проінформувати його про це і попросити відповідно скоригувати час, зарезервувавши невеликий його запас (хвилин 5–10) на непередбачувані обставини.

Складовими компонентами ділової бесіди є вступна, основна й заключна частини.

Вступна частина. З чого і як почати бесіду, має важливе значення для її успіху. Нерідко багато бесід закінчуються, так і не розпочавшись, оскільки не було забезпечено «ефект перших фраз», не встановлено емоційного контакту із співрозмовником, не витримано термінів комунікативної адаптації до візуального іміджу учасників бесіди, манери говорити та слухати, не витримано специфічних риторичних прийомів вступної частини (візуальна презентація свого довір'я та симпатій протилежній стороні, зрозуміле і яскраве висвітлення суті проблеми, жорстке дотримання режиму обміну інформацією).

Основна частина. Нею є безпосередня ділова розмова по суті проблеми. В кожній діловій індивідуальній бесіді існуючу ситуацію розглядають по-різному дві особи, кожна з яких вважає, що її точка зору найправильніша. Тому уявити повну картину подій або обстановки можна тільки з урахуванням слів співрозмовника. Головним при цьому є вміння слухати і правильно ставити запитання, які допомагають розкрити думки співрозмовника, об'єктивно з'ясувати його погляди. Уважно слухаючи співрозмовника, можна зрозуміти, що він хоче, не хоче чи не може сказати без допомоги. Всі питання в процесі бесіди повинні бути обґрунтованими, конкретними й тактовними, без подвійного змісту. Якщо бесіда розгортається на заздалегідь підготовлених запитаннях (за «сценарієм»), перше з них повинно бути простим і цікавим, але не дискусійним. Чим сильнішим є намір переконати, тим менше слід стверджувати. Висловлення своєї точки зору має бути настільки переконливим і детальним, щоб опонент побачив подію, проблему в іншому аспекті, переглянув свої погляди на основі повнішого знання ситуації. Надзвичайно несприятливою для бесіди є нестримана категоричність суджень. Фрази «це кожному зрозуміло», «тут не може бути двох думок» не тільки не переконують, а й розвіюють доброзичливість співрозмовника.

За однакових знань люди часто не можуть домовитись, оскільки кожен має свій погляд, через який «пропускає» навколишній світ. Тому в процесі бесіди завжди потрібно послідовно проводити основну думку, що допомагає з'ясувати важливі питання, прийти до певних висновків і рішень. Слід намагатися «слухати текст між словами»; не піддаватися думці, що співрозмовник помиляється, обирати сприятливі моменти для зауважень і робити їх тактовно; бути самокритичним при зустрічних зауваженнях; терпляче вислуховувати заперечення.

Заключна частина. Вона призначена для узагальнення підсумків обговорення. В бесіді висновок завжди має завершувати обговорення. Велике значення при цьому мають темп бесіди і паузи, які допомагають виділити головне.

Загалом, ділова бесіда виконує такі функції: обмін діловою інформацією, контроль і координацію розпочатих дій, формування перспективних заходів, стимулювання активності партнера по спілкуванню, його розумових здібностей, пошук і розроблення стратегій поведінки та ін. Кожна бесіда є актом творчості, вияву індивідуальності, які мають бути спрямовані на те, щоб у партнерів з'явилося відчуття «ми», бажання зустрічатися знову.

Вміння використовувати різноманітні засоби, які сприяють поліпшенню переговорного процесу, є запорукою успішності переговорів.

Переговорний процес потребує від учасників переговорів володіння психологічними механізмами, які стимулюють їх активність. Під час переговорів найбільше значення має достовірність інформації. В такому разі виявляє себе психологічний механізм «довіри». Про довіру між партнерами свідчать точне оперування фактами, об'єктивне інформуванні про події, дотримання обіцянок. Механізм довіри створює умови для сприйняття інформації, завдяки чому вона виконує творчу функцію щодо особистості об'єкта впливу.

Психологічний механізм «нового» передбачає наявність нової інформації як сильного подразника. Вона викликає зацікавленість, зосередженість та інтенсивність уваги під час прийому інформації. Зворотний ефект виникає, якщо слухачеві роз'яснюють подію або повідомляють уже відому інформацію. Механізм «самостійності» пов'язаний із потребами людей у викладі подій такими, якими вони є, щоб мати змогу самим робити висновки. Цей механізм робить спілкування рівноправним діалогом, задіє творчу активність його учасників під час прийому, засвоєння, інтерпретування інформації. Протилежний йому механізм «пережованої їжі» як наслідок надто детального роз'яснення, що нерідко ображає учасників взаємодії. Психологічний механізм «зрозумілості», «логічності» забезпечує доступність, сприйнятливості інформації. А механізми «нелогічності», «незрозумілості», «лабіринту», «загадки», «ребуса» тощо гальмують сприймання інформації, не дають змоги досягти високої ефективності діалогу. Незрозумілість інформації не тільки утруднює її сприйняття, а й породжує непотрібне психологічне напруження, бажання вийти із такого спілкування.

На ефективність переговорів впливають також психологічні механізми «співучасті», «діалогу на рівних», які є наслідком бажання створити учасникам взаємодії сприятливу атмосферу і можливість запитувати про те, що їм не зрозуміло, повніше зрозуміти позицію один одного. Це активізує учасників діалогу, мобілізує їх мислення, соціальну активність. Протилежні їм – механізми «формалізму», «дистанції», «монологу» тощо.

Психологічні механізми «домінанти», «значущого», «потрібного», «близького» свідчать, що активність учасників переговорів, сприйняття ними інформації залежать від того, наскільки актуальною є для них переговорна проблематика. Відомо, наприклад, що механізм домінанти пов'язаний з підвищенням ступеня збудження кори головного мозку. Якщо інформація не пов'язана з актуальними для учасників переговорів проблемами, включається механізм «це мене не стосується», «це стосується інших» тощо. Висока

активність сприйняття інформації, тоді, коли вона узгоджується з попередньою поінформованістю та попередніми очікуваннями щодо розвитку подій. В такому разі діють психологічні механізми «очікування», «підтвердження» тощо. Вплив інформації відчутно послаблюється, якщо учасники переговорів не можуть перевірити її об'єктивності. За таких обставин вступає в дію психологічний механізм «сумніву», який не сприяє активному сприйняттю інформації, а тим більше переробленню й усвідомленню.

Психологічний механізм «поваги» вимагає від учасників переговорів ставитися з повагою один до одного. Зворотний вплив викликають механізми «неповаги», «недооцінки», «зневаги» тощо. Намагання всіх учасників взаємодії висловити свою думку, ставлення до проблем, що розглядаються на переговорах, спричинює дію механізму «партнерства». У процесі діалогового спілкування об'єкт впливу не є пасивним щодо обговорюваної проблеми, прагне рівноправного партнерства. Це свідчить, що психологічний механізм «партнерства» стимулює учасників переговорного процесу, а його антипод – механізм «диктату» вносить деструкцію у взаємодію, знижує працездатність й активність у процесі ділового спілкування. Це означає, що діалог слід вести не з позиції «влади», «обов'язковості», а з позиції «добровільності», «невимушеності» в інформуванні.

Отже, від уміння учасників взаємодії говорити лаконічно, точно і зрозуміло залежить задіяння відповідного психологічного механізму.

Одна і та сама стратегія ведення переговорів може бути втілена в різних тактиках.

Тактика (грец. *taktika* – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу.

«Відхід». Цей прийом використовують, якщо одна із сторін порушила небажані для обговорення питання. «Відхід» може бути прямим, коли пропонується відкласти обговорення порушеного питання, або непрямим, коли відповідь на поставлене питання дається завуальовано, невизначено, багатослівно.

«Очікування». Цей прийом пов'язаний із закриттям власної позиції. До нього вдаються, коли одна із сторін прагне спочатку вислухати думку іншої, одержати якомога більше інформації для того, щоб у майбутньому сформулювати власну точку зору.

«Вияв згоди», «вияв незгоди» з висловлюваннями партнера. Використовується як підкреслення спільних рис чи відмінностей у поглядах.

«Висунення вимог в останню хвилину». Його використовують наприкінці переговорів, коли, здавалось би, врегульовано всі спірні питання й залишилося тільки підписати угоду. Саме тоді одна із переговорних сторін висуває нові вимоги.

«Пакетування» чи «ув'язка». Він полягає у пропонуванні розглянути кілька пропозицій чи питань в одному «пакеті». В одному випадку пакет відображає концепцію торгу, в іншому постає як спільний з партнером аналіз проблеми.

«Постійне підвищення складності обговорюваних питань». Він передбачає обговорення спершу найлегших питань, вирішення яких позитивно налаштовує учасників переговорів.

«Розподіл проблеми на окремі складові». Суть його полягає в розчленуванні проблеми на окремі елементи, поступовому їх аналізі й пошуку рішень.

«Розстановка хибних акцентів у власній позиції». Вдаючись до цього прийому, учасник переговорів демонструє особливе зацікавлення у вирішенні певного питання, хоч насправді воно є для нього другорядним. Іноді це робиться для торгу, іноді для маскування основного наміру, для бажаного формування громадської думки.

«Відмовчування». Використовують його з метою паралізувати активність протилежної сторони. Найпоширенішим варіантом поведінки при цьому є відмова навіть якнайзагальніше інформувати про свою позицію.

«Блеф». Полягає він у наданні неправдивої інформації. Наслідком використання цього прийому є втрата учасником переговорів позитивної репутації.

«Прийняття першої пропозиції партнера». Застосовують цей прийом, маючи певність, що пропозиція партнера цілком прийнятна, і він не піде на жодні поступки, а з часом може зробити свою позицію жорсткішою.

«Випереджувальна аргументація». Цей прийом ефективний під час торгу. Суть його полягає у формулюванні запитання, відповідь на яке оголить неспроможність використовуваних аргументів.

«Сюрприз». Як правило, ним є несподіваний варіант розв'язання проблеми однією із сторін або ж несподівана інформація, здатна суттєво вплинути на переговорний процес.

«Відмова від власних вимог». Іноді буває, що одна із сторін висуває неприйнятну для свого партнера пропозицію, щоб потім звинуватити його в небажанні досягти домовленості. Та оскільки партнер погоджується з нею, ініціатор змушений її зняти.

«Вимога». Використання цього прийому свідчить про далекосяжні тактичні наміри одного з учасників переговорів. Спершу він висуває небажану для протилежної сторони вимогу, яка, зрештою, не відповідає і його інтересам. Справжня його мета полягає в тому, щоб домогтися поступок від партнера на переговорах в обмін на зняття своєї пропозиції.

«Ультиматум чи останнє слово». Суть його полягає у змушуванні прийняти пропозицію сторони-ініціатора, у разі відхилення якої вона залишає переговори.

«Висунення вимог по висхідній». Якщо партнер погоджується з пропозиціями, поетапно вносяться нові.

«Подвійне тлумачення». У підготовлений сторонами документ однією із сторін вмонтовується формулювання подвійного змісту, яке можна потім трактувати у своїх інтересах.

«Повернення до дискусії». Цей прийом використовують для того, щоб уникнути підписання домовленостей. Трапляється, що для одного з учасників переговорів якісь питання залишились нез'ясованими, тому він змушений ініціювати повернення до дискусії.

Переговорна практика має різноманітні тактичні прийоми, вибір яких залежить від індивідуальних особливостей учасників переговорів. Знання їх є запорукою оптимізації процесу спілкування і взаємодії.

10.3 Мистецтво суперечки

Суперечка, полеміка займають важливе місце в житті суспільства і кожної людини, постійно супроводжують його з дитинства до старості. У суперечці, в ході обговорення важливих життєвих проблем його учасники прагнуть переконати один одного в правильності своїх поглядів, захищають, відстоюють і доводять істинність своїх суджень, відкидають ті погляди і судження, які вони вважають помилковими.

Існують різні види суперечки. Суперечка містить у собі як різновид диспут, дискусію, полеміку і виступає стосовно них як родове поняття. Диспут (лат. *disputatio*) – публічне усне обговорення якої-небудь спірної проблеми із залученням широкого кола фахівців і зацікавлених осіб, на якому заслуховуються доповіді по даній проблемі і, як правило, виступу опонентів. Диспут – публічна суперечка на наукову і суспільно важливу тему.

Під дискусією (лат *discussio* – дослідження, розгляд, розбір) звичайно розуміють публічне обговорення яких-небудь проблем, спірних питань. Дискусія є найважливішою формою інтелектуального спілкування мета якої – з’ясування істини. Дискусія є ефективним способом переконання, тому що її учасники самі приходять до того чи іншого висновку.

Поняття дискусія і полеміка різняться, але їх не слід протиставляти; за певних умов вони можуть переходити одне в одне. Полеміка теж може привести до взаєморозуміння, зближенню думок і навіть згоді опонентів.

Досить часто поняття диспут, дискусія, полеміка вживаються як синоніми до слова суперечка. Усі ці поняття виступають як форми інтелектуального спілкування і являють собою зіставлення, зіткнення різних точок зору. Істотною відмінністю між суперечкою, дискусією, диспутом і полемікою є те, що кожне з цих понять несе специфічне моральне і логіко-психологічне навантаження.

Щоб суперечка була конструктивною, важливо уточнити поняття, які використовуються. При уточненні змісту уживаних понять неприпустимо користатися «логічним колом». Він виникає в тому випадку, якщо невідоме поняття визначається саме через себе. «Авіація є авіація», «шасі є шасі», «аеродинамічне нагрівання є аеродинамічне нагрівання» і т.п. – приклади найпростішого кругового руху думки. Варто уникати алегоричних і образних виразів, афоризмів, метафор: «Авіація – це крила країни», і т.п., визначення повинне строго і чітко виражати сутність об’єкта. Не можна використовувати терміни, невідомі співрозмовнику. Наприклад, такі авіаційні терміни, як «флаттер», «бафтинг», «лонжерон», «стрингер», «шпангоут», і т.д. не слід вживати в суперечці з опонентом, що їх не знає. Прояснити предмет суперечки при їхній допомозі не можна.

Для створення дискусійного міркування необхідно вміти:

- 1) визначити обсяг і зміст предмета міркувань;

2) визначити його діалектично протилежні властивості, можливі варіанти відносини до нього для постановки дискусійного питання і конкретизації об'єкта міркувань;

3) формулювати тези – можливі відповіді на поставлене дискусійне питання;

4) будувати міркування дискусійного типу в залежності від черговості його використання в загальному ході дискусії (монолог-вступ, монолог-твердження, монолог-спростування, монолог-висновок);

5) підбирати системи аргументів для доказу висунутих тез;

6) зіставляти системи доказів з метою виявлення ступеню доведеності тез;

6) робити висновки по дискусії.

У процесі міркування:

– варто правильно виділити предмет суперечки й чітко його сформулювати. Стежте за тим, щоб у ваших доводах і аргументах не було протиріч, неприпустимо застосовувати взаємно заперечливі один одного судження;

– необхідно давати надійне обґрунтування істинності висунутих положень, уникати бездоказових тверджень, розпливчастості, двозначності, неконкретності, голослівності висловлюваних суджень.

Суперечка допомагає формувати в його учасників уміння зіставляти різні підходи, точки зору, аргументувати свої переконання в пошуках істини. Варіантів суперечки, полеміки безліч, вони багатопланові, різноманітні і неповторні, відрізняються різними обставинами й умовами, у яких відбувається зіткнення різних точок зору.

У літературі по логіці приводиться сім варіантів протікання суперечки залежно від мети логічних засобів побудови:

– еристичний підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін, не наполягаючи на своєму підході до вирішення проблеми, використовуючи

інтуїцію і здоровий глузд, поступово схиляє до своєї точки зору інших учасників суперечки;

- логічний підхід до ведення суперечки, для якого характерний твердий логічний аналіз і аргументація, при яких, користуючись прийомам і правилами формальної логіки, учасники суперечки дійдуть висновку;

- софістичний підхід до ведення суперечки, при якому одна зі сторін прагне перемогти свого опонента будь-яким, навіть логічно неправильним шляхом, використовуючи так звані софізми. Софізм являє собою виверт, за допомогою якого помилкове судження видається за щире. До такого прийому прибігають у тому випадку, коли ставиться задача будь-що виграти суперечку. Типовий софістичний прийом – навмисна підміна тези в процесі суперечки, використання багатозначності;

- авторитарний підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін, спираючись на авторитети, або використовуючи свій авторитет, а нерідко і владу, нав'язує свою точку зору іншим;

- критичний підхід до ведення суперечки, коли одна зі сторін цілком акцентує увага лише на недоліках, слабких місцях і позиціях своїх опонентів, але не хоче і не прагне побачити позитивні елементи в протилежній точці зору;

- демагогічний підхід до ведення суперечки, що полягає в тім, що одна зі сторін веде суперечку не заради істини, а швидше за все для того, щоб повести дискусію убік від істини, переслідуючи при цьому свої особисті, часто невідомі учасникам суперечки, мети;

- прагматичний підхід до ведення суперечки, що полягає в тому, що одна чи інша сторона веде суперечку не заради істини, а переслідує свої практичні цілі, що сховані і невідомі співрозмовникам.

Суперечки можуть бути конструктивними і деструктивними. Ціль конструктивної суперечки спрямована на досягнення істини, на те, щоб спростувати ненауковий, дилетантський підхід до рішення проблеми на основі вироблення колективної думки і досвіду. Деструктивні цілі суперечки,

як правило, приводять до розколу його учасників на непримиренні угруповання, заводять рішення проблем у тупик, ведуть до схоластики. Головна причина появи деструктивних елементів у діалозі – стереотипне догматичне мислення, нетерпимість до чужої думки, інакомисленню. Причиною деструктивності можуть бути й особистісні особливості його учасників, егоїзм, амбіційність, впевненість у власній непогрішності, категоричність суджень, нездатність йти на компроміс, поступитися власними інтересами, а також відсутність здорового глузду, нерозуміння реальних процесів, що відбуваються в суспільстві.

10.4 Поняття об'єктивної і суб'єктивної реальності

Аналіз категорії «реальність» – однієї із основних у філософії необхідний для з'ясування проблеми співвідношення мистецтва з природним середовищем і з суспільством і сутності художньої діяльності. Тим часом у трактуванні цього поняття має місце велика розбіжність, почасти його ототожнюють з поняттями «буття», «дійсність», «тілесність», тобто їх вживають як синоніми. Насправді ж між ними існує суттєва різниця. Зокрема, поняття «буття» етимологічно походить від терміна «бути», а той, в свою чергу, коріниться в слові «жити», тобто, бути узгодженим з навколишнім середовищем, функціонувати в конкретному просторі і часі. Антитезою буття є «небуття» – межі, в яких речі (явища) ще немає або вже немає. «Дійсність» – це все те, що існує як реалізована можливість і функціонує «тепер», маючи в собі власну сутність і закономірність. У цьому контексті дійсність відрізняється не тільки від усього ілюзорного і фантастичного, а й від усього логічно-мислительного, а також від усього ймовірного, але поки що неіснуючого.

У «Філософській енциклопедії» дається два тлумачення терміна «реальність»: 1) Матерія з усією різноманітністю її форм, якій протистоїть свідомість – суб'єктивна реальність; 2) весь матеріальний і ідеальний світ, включаючи ілюзії і помилки.

Визначення реальності як матерії в сукупності різних її видів, тобто як об'єктивної реальності, яка протистоїть суб'єктивній реальності, є імпліцитне визначення через абстракцію, без розкриття змісту самого поняття. Якщо звести все суще до «об'єктивної реальності» як матеріально-наочного і речового, тоді в світі залишаються тільки «речі» і тільки «об'єкти», відбувається вилучення з нього людей і всіх тих функціональних властивостей речей, які характерні для втягнутих вже в людські відношення. Тільки для класичної фізики поняття «об'єктивна реальність» цілком співпадало з поняттям «фізична реальність» як визнання фізичного світу, що розвивається за одними і тими самими законами. Але сучасна фізика, зокрема теорія відносності і квантова механіка, змінили уявлення про світ і власне поняття «фізична реальність» набуло нового змісту. Мало того, з'ясувалося, що «фізична реальність» залежить і від умов експерименту, і від експериментуючого суб'єкта, бо він став уже «не просто глядачем, але й актором у драмі пізнання».

Людина в процесі виробничої діяльності, спілкування, споживання і обміну, крім матеріальних цінностей, створила світ духовних цінностей (ідеали, ідеї, норми, знання, уявлення тощо), які через знаки, символи, засоби праці перетворилися в якусь систему, що складається із відносно «затверділих» елементів, які або закріплюються в свідомості людини в поняттях і «фігурах логіки», або існують як консерванти культури: листи, архіви, фото, картини, плакати, фонотека, іконотека, театр, кіно, телебачення, преса тощо.

Вироблена в процесі історичного розвитку система духовних цінностей є для конкретного індивіда як «об'єктивна реальність», яка існує незалежно від нього і яку йому (індивіду) належить засвоїти. Таким чином, поняття «об'єктивна реальність» включає не тільки матеріальні об'єкти, фізичну природу, механічні, фізичні, хімічні, біологічні процеси, а й інформаційні процеси, а також те, що В. І. Вернадський назвав «ноосферою» і визначав за параметром розумом, інтелектом. Він включав сюди і велику різноманітність

особистостей, які перетворюють енергією доміант середовище свого існування, створюючи особливу сферу, названу пізніше «персоносферою». Крім того, термін «реальне», крім сьогодення, включає в себе минуле, яке існує в теперішньому в «знятому» вигляді, і майбутнє, яке існує в сьогочасному як потенційне, а також різні усталенні уявлення, зокрема ті, що викривляють дійсність і хибні, з якими, однак доводиться рахуватись і індивіду, і суспільству загалом.

Багато з того, що не має самостійного речового існування, слугує людині не лише для фіксації досягнутої стадії розвитку, але й могутнім спонуканням до дії, самоутвердження, самовиповнення, оптимізму, або ж, навпаки, для приниження, пригнічення, песимізму тощо. Знання, краса, добро, любов, дружба, героїзм, патріотизм, слава, честь, гідність, образа, сором, несправедливість, підлість, зло, – все це реальності, вплив яких на людину часом перевершує дію матеріальних явищ і процесів.

Уявлення і судження людини про реальність завжди пов'язані з певними умовами її життєдіяльності, рівнем і характером суспільного життя, матеріальною і духовною культурою, цінностями і потребами, відношеннями і інтересами, суспільним і особистим досвідом. Оскільки дійсність впливає на людину як природно-суспільна дійсність, а вона її сприймає з різними установками і в різних умовах, станах, керуючись не тільки достовірними знаннями і цінностями, а й недостовірними, а то і хибними, то її мозок виявляється не безстороннім дзеркалом, а чимось на зразок відчиненого в зовнішній світ вікна, через яке, крім правильних вражень і образів, входить багато і помилкових. Але в голові людини немає нічого такого, що було б створено без впливу зовнішнього середовища, всім цим викривленим і хибним уявленням і поняттям завжди знаходиться якийсь предметний (речовий) або ідеальний, (мислений), основний на предметності еквівалент.

Так, наприклад, уявлення первісних людей про потойбічне життя і тепер вражають достовірністю і ретельністю відтворення його «топографії». Ірреальне в стародавніх міфах органічно сполучалося з цілком реальними

предметами. Міфи, релігії, утопії, фантазії взагалі при найближчому розгляді, не що інше, як «поставлені на голову, наче в камері-обскурі», реальні відношення людей. Боги, кентаври, сатири, сфінкси, чорти, відьми, духи, привиди тощо, як створені людьми хибні уявлення про себе самих, стали реальністю, з якою доводилось (і доводиться) і рахуватись і окремому індивіду, і суспільству загалом. Всі ці продукти людської уяви, як вияв певного рівня життєдіяльності людей і характеру їхніх взаємовідносин, ставали діючими персонажами і в повсякденному житті, і в творах мистецтва поряд із дійсними людьми не лише в первісному і рабовласницькому суспільствах, але й для людей більш пізніх епох. Зокрема, як зазначають дослідники, в шекспірівські часи «для широкої театральної публіки тіні батька Гамлета і Банко, макбетівські відьми, ельфи із «Сну в літню ніч» були реальними істотами, близькими і зрозумілими, цілком живими».

К. Маркс, досліджуючи процеси пізнання, спробував дати наукове пояснення цьому процесу утворення в голові людини «псевдосвіту» і «псевдо-реальності». Зокрема, він показав, що між реальними стосунками і речами, якими вони є, і тим якими вони є в свідомості, існує незриме, але підкорене соціальній механіці поле, продуктом дії якого є усвідомлювана людиною зовнішня і внутрішня дійсність. Відкривши феноменальну природу свідомості, її насправді квазіпредметний характер, Маркс виводить утворення свідомості не із безпосередньої дії об'єктів, а із суспільних відносин і диференціації цих відносин, які складаючи часткові системи, входять у більш загальні системи. Показавши, що поряд із природно-речовим причиненням діє соціально-системне причинення, інакше – причинення в системі суспільного буття, Маркс дав ключ для розуміння й аналізу тих явищ, які не мають аналогу в природі і виступають у вигляді «демонічних сил» і «чудес», починаючи з табу і міфів, і закінчуючи «чудесами» і «привидами» товарного світу, як-от «форма вартості», «форма ціни», «вартість землі» тощо, які в загальній системі суспільних відносин набирають реальності і об'єктивності.

Позаяк свідомість індивіда приведена системою державних інститутів у відповідність із світом ілюзорних цінностей і із стереотипізмом суспільних установлень, то хибне уявляється для людини немовби не хибним, а ілюзії набирають вигляду об'єктивно існуючого, тому вона в цих обставинах діє цілком доцільно, прагматично, ефективно, тобто так, «як треба», знаходячи в навколишньому середовищі підкріплення цим викривленим уявленням. Унаслідок суспільного поділу праці духовні потенції людини виявляються відірваними від матеріального виробництва і протистоять їм як чужа і панівна сила, духовне в ній набирає містичного забарвлення, а об'єктивно існуючий світ, в якому відносини людей є немовби «вивернутими», стає світом «видимостей», фікцією дійсності. Тому людина, не лише в думках, у свідомості, але й у дійсності веде подвійне життя, стає іграшкою чужих і ворожих їй ірраціональних сил, виявляє нахил до створення «своєї власної реальності». Тоді вона створює психологізований ірраціональний світ суб'єктивного, як це має місце, зокрема, в релігії. Диявол у християнській релігії – пише Бердяев, є «екзистенціальна реальність ...духовного світу, шлях через який іде людина». Таким чином, поняття «реальність» розкриває насамперед відносини і зв'язки, що утворились у процесі життєдіяльності людей, їх взаємодії з природою та іншими людьми. Залежно від змісту життя, потреб й інтересів, установки і діяльності утворюється те, що можна назвати «фізична реальність», «хімічна реальність», «біологічна реальність», «соціальна реальність», «естетично-художня реальність», «суб'єктивна реальність» тощо.

Остання – це не реальність, що створюється за бажанням суб'єкта: це весь духовний світ людини, взятий у його багатовимірності, унікальності і цілісності. Дослідження останніх десятиліть показують, що це особлива реальність, яка є особливим зрізом апарату відображення (мозку), і відбитих у ньому об'єктів і станів, але вона не зводиться ні до того, ні до іншого: вона живе вже в квазіпредметному вимірі буття.

Суб'єктивне передбачає спеціалізований інтерес і оцінку, вибір цілей і засобів їх реалізації, унікальну генетичну організацію і «свою» норму і спосіб реакції на вплив природно-речового і соціального середовища.

Сама психіка людини, завдяки потребам, діяльності, спілкуванню, – це не тільки «відображення», «прояв», «підсилювач», «уподібнення», але й «активність», «сила», «можливість», «спосіб» вирішення дихотомій, що виникають у життєдіяльності людини, найвища форма регулювання організму із зовнішнім середовищем. Потреби, цілі, інтереси, ідеї, ідеали, смаки та інше дозволяють бачити психіку, ідеальне не тільки як «матрицю», що повторює структури предметно-практичних дій, а як складне утворення, якісно нове явище, в якому суб'єктивне і об'єктивне складають органічне ціле. Відображене – це не тільки «образ» відображуваного, але і функція суб'єкта, прояв його життєвого процесу, який не може бути зведеним до якогось одного інтересу або форми, до «пізнання» або «інформації», гомо- або ізоморфізму. Відображення як цілісний акт, як «конкретна одиниця» є складним неоднорідним явищем, в якому може переважати в певний момент той чи інший компонент: суб'єктивне чи об'єктивне, знання чи оцінка, інтелектуальне чи афективне, раціональне чи емоційне тощо.

«Завдяки поєднанню в людині властивостей відкритої і закритої системи, – пише Б. Г. Ананьєв, – її свідомість є, водночас, суб'єктивним відображенням об'єктивної дійсності і внутрішнім світом особистості. У цьому відносно обособленому від зовнішнього внутрішнім світі складаються комплекси цінностей (життєвих планів і перспектив, глибоко особистих переживань), певні організації образів («портретів», «пейзажів», «сюжетів») і «концептів, домагань і самооцінки». Це створює певний «зазор» між суб'єктом і об'єктом, надає відображеному квазіпредметний характер, що свідчить не тільки про «пристрасність» суб'єкта як активної сторони відображуваного процесу, а й про його здатність ідеально, в голові, на основі актуальних потреб і дійсних вражень, досвіду і цілей, створювати нові сполучення і образи майбутній дій і переходити від ідеального існування предмета до його творення, опредмечування, матеріалізації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ. ДОКУМЕНТОЗНАВСТВО

Тема 11 Інструменти психологічної взаємодії

11.1 Соціальні і психологічні методи управління

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та економічні задачі.

Соціально-психологічні методи за способом своєї дії поділяються на дві групи – соціальні і психологічні. Керуюча дія соціальних методів ґрунтується на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, існуючих культурних норм і цінностей. Психологічні методи базуються на закономірностях функціонування людської психіки. Отже, за допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, а за допомогою психологічних – управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виділяють і використовують такі методи:

- підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критику, постановку проблем і перспективних цілей);

- соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, обряди, ритуали, наприклад, свято праці, посвята у робітники, виконання гімну, урочисті збори і вечори. Вони виконують роль методів управління, якщо активно підтримуються);

- управління ролевою поведінкою (професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем. По відношенню до свого носія – конкретної особи – роль завжди виступає фактором, що визначає її діяльність. Зокрема, загроза погіршення соціального статусу людини шляхом звільнення її з посади, яку вона займає в організації, примушує її відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, не допускаючи промахів, які б спричинили звільнення);

- вдосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, яка сприяє розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);

- соціального регулювання (укладання договорів, взаємних зобов'язань, використання різного роду систем відбору, компромісу та об'єднання інтересів);

- пропаганди та агітації (призначених для поширення і пояснення політики в області економіки, суспільного життя, формування переконань та ідеалів);

- особистого прикладу (цей метод розрахований на наслідування – менеджер сам має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до членів колективу);

– метод організуючих умов (створення обставин, ситуації, які спрямовують дії людей у потрібному напрямку. Для цього в колективі формується певна організаційна культура).

Психологічні методи управління. Вони використовуються з метою гармонізації стосунків працівників фірми і встановлення сприятливого психологічного клімату. Об'єктом психологічних методів управління на рівні підприємства є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки.

Психологічні методи управління поділяються на такі групи:

– методи формування і розвитку трудового колективу (дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу);

– методи гуманізації стосунків у трудовому колективі (стиль керівництва трудовим колективом, культура управління та організації праці, етика управлінської діяльності тощо). Завданням методів гуманізації стосунків у трудовому колективі є створення оптимальних відносин між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

– методи психологічного спонукання (мотивації). Сутність цих методів полягає в формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості;

– методи професійного відбору і навчання. Ці методи спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує.

Використання соціально-психологічних методів управління зумовлює необхідність проведення певної соціально-психологічної роботи. Для цього використовують спеціальні методи: анкетування, тестування, нагляд, експеримент, психологічне вивчення особистості працівників, метою яких є

збір інформації про міжособові та групові стосунки в трудових колективах, здібності й психологічні риси характеру кожного працівника, групову психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії тощо.

Урахування розглянутих соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, які необхідні для ефективного вирішення поточних завдань і досягненню її цілей.

11.2 Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;

- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;
- 3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;
- ступеня обов’язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку потреби – засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого -і на громадські системи.

Норми, які приймаються громадськими організаціями, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться насамперед про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій (наприклад, Закон України «Про споживчу кооперацію»).

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають норми моралі. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах

Моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плинності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в теперішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам) надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких (випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні робітникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;

- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відносяться насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настроїв.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління - це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічних характеристик.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві - не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи

іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус робітника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює робітнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у робітника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль. Це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

11.3 Основні групи психологічних методів управління

Психологічні методи грають дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робочого або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особі, інтелекту, відчуттям,

образам і поведінці з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції усестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталі частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування відносять:

- формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів.

Галузі психології і знання їх методів дослідження дозволяють зробити правильний аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні

портрети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і формувати хороший клімат колективу. Психологія є експериментальною наукою, що вивчає відносини психічних процесів в житті людини. В центрі уваги психоаналізу психічні процеси і мотивації потягів людини, перш за все душевних і сексуальних.

Психологія праці вивчає психологічні аспекти професійного відбору, профорієнтації, професійного стомлення, напруженості і інтенсивності праці, нещасних випадків та ін. Психологія управління аналізує аспекти поведінки людей в трудовому колективі, відносини керівника і підлеглого, проблеми мотивації і психологічного клімату.

Психотерапія вивчає способи психічної дії словом, вчинками, обстановкою на людину з певними розладами психіки з метою лікування. Такі способи, як самонавіяння (аутогенне тренування), навіювання (гіпноз), медитація поступово входять в практику управління.

Типи особи характеризують внутрішній потенціал людини і його загальну спрямованість до виконання певних видів робіт і сфер діяльності. Відомо декілька підходів до типізації особи людини: характеристика 16-чинника особи за якістю Кеттела, теорія сновидінь і потягів З. Фрейда, на основі класифікації ролей поведінки і ін.

Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою особи для визначення призначення і місця кожного працівника в колективі, розподіли управлінських завдань і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною. Відомо чотири основні темпераменти: сангвінічний, флегматичний, холеричний і меланхолійний.

Риси вдачі визначають спрямованість миру людини, рівень потреби в спілкуванні. По переважанню тих або інших рис вдачі людей розділяють на екстравертів і інтровертів. Екстраверт - надзвичайно товариський, відгукується на все нове, перериває вид діяльності, іноді не закінчивши роботу, якщо виникає новий співбесідник, стимул. Мотивація діяльності непостійна і знаходиться в прямій залежності від думки тих, що оточують,

виражені альтруїстичні схильності, іноді ради інших чоловік забуває себе. Типовими екстравертами в історії були Петро І, льотчик Ст. П. Чкалов, в мистецтві – кіногерої Ч. Чапліна.

Інтроверт - замкнутий, в поведінці виходить тільки з внутрішніх міркувань, що тому іноді оточує його дії здаються химерними і дивакуватими. Добре розвинена інтуїція, дуже точно прораховує ситуацію, його рішення часто перспективні і виправдовуються в майбутньому. Інтроверт емоційно холодний, бідна міміка і жести насторожують співбесідників і перешкоджають відвертості в розмові.

Характери з погляду відношення людини до зовнішнього і внутрішнього світу можна розглянути по відношенню до навколишньої дійсності і до інших людей (позитивне, нейтральне, негативне), по відношенню до себе (завищене, нормальне, занижене) і до роботи (навчання).

Спрямованість особі є важливою психологічною характеристикою людини і розглядається сточування зору потреб, інтересів, мотивів, переконань і світоглядів.

Інтелектуальні здібності характеризують можливості розуміння, мислення, свідомості людини і важливі для професійної орієнтації, оцінки людей, планування кар'єри і організації руху по службових сходах. Головну увагу слід звернути на рівень інтелекту працівника, який має три градації (високий, середній, низький). Здібності раціонального мислення - невід'ємна вимога до керівного персоналу і фахівців. Рівень свідомості визначає відповідність співробітника моральному кодексу підприємства.

Логічні здібності незамінні в інженерній і науковій діяльності. Інтелектуальні здібності виявляються за допомогою психологічних методів. Пам'ять людини є важливим компонентом інтелектуальних здібностей. Існують значні відмінності в об'ємі довготривалої і оперативної пам'яті різних людей.

Методами пізнання є інструменти, за допомогою яких чоловік вивчає дійсність, обробляє інформацію і готує проекти рішень. Найбільш відомими методами пізнання є аналіз і синтез, індукція і дедукція. Аналіз припускає вивчення явища на основі класифікації, розділення на елементи, визначення альтернатив, дослідження внутрішніх закономірностей.

Синтез, навпаки, заснований на вивченні міжелементних зв'язків, побудові системи з окремих елементів, дослідженні зовнішніх закономірностей і зв'язків. В процесі пізнання аналіз і синтез використовуються спільно, наприклад, при побудові схеми організаційної структури управління підприємством.

Індукція є висновком від приватного до загального на основі дослідження різноманітних фактів і подій, за наслідками якого розробляється гіпотеза (загальне твердження) про певну закономірність. Дедукція, навпаки, є висновком від загального до приватного, коли висуваються гіпотези (правила, принципи) у формі абсолютної істини, з яких робиться вивід про приватні закономірності. Прикладом застосування методів індукції і дедукції є розробка філософії підприємства.

Пізнання дійсності здійснюється шляхом відчуття і сприйняття зовнішнього світу і інформації. Вони є предметом психології, і існують спеціальні методи їх розвитку. Філософія розглядає пізнання як процес від живого споглядання до абстрактного мислення.

Психологічні образи дозволяють проводити навчання персоналу на основі типових зразків поведінки історичних осіб, крупних керівників і новаторів виробництва. Художні образи використовуються для естетичного і культурного виховання співробітників підприємства, перш за все молоді. Графічні образи складають невід'ємну частину інженерної діяльності, особливо із застосуванням сучасних мультимедійних технічних засобів, коли проектування нових технологій йде на комп'ютері.

Візуальні образи вельми, корисні в кадровій роботі, оскільки дозволяють забезпечити впізнання конкретної особи в трудовому колективі.

Психологічні образи є ідеальною формою віддзеркалення предметів і явищ матеріального світу в свідомості людини.

Психологічні образи на плотському ступені пізнання формуються шляхом відчуття, сприйняття і уявлення. В процесі мислення образи формуються на основі понять, думок і висновків. Матеріальною формою втілення образів виступають практичні дії, розмовна мова, писемність, різні знакові моделі.

В процесі управління найчастіше використовуються історичні, художні, графічні, аудіовізуальні і знакові образи. Історичні образи широко використовуються шляхом опису життя великих людей для виховання молодих працівників і обґрунтування схвалюваних рішень.

Художні образи є важливим компонентом дизайну приміщень офісів, формування культури управління і технічної техніки. Графічні образи широко використовуються в регламентації управління (схеми, графіки, моделі, генплани) і для обґрунтування ухвалення рішень. Аудіовізуальні образи є невіддільною частиною сучасної комп'ютерної і телевізійної техніки, що забезпечує працівників своєчасною інформацією в режимі діалогу людина-машина. Знакові образи дозволяють використовувати математичні методи для ухвалення управлінських рішень (матриці, моделі управління, кросворди та ін.).

Способи психологічної дії відносять до найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми дії на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності. До способів психологічної дії відносяться навіювання, переконання, наслідування, залучення, примушення, спонукання, засудження, вимога, заборона, плацебо, осуд, командування, обдурене очікування, «вибух», метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, рада. Розглянемо їх детальніше.

Навіювання представляє психологічна цілеспрямована дія на особу підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових

очікувань і мотивів спонуки до праці. Навіювання може викликати у людини, іноді крім його волі і свідомості, певний стан відчуттів і привести до здійснення людиною певного вчинку. Україй негативною формою навіювання є зомбування особи, коли людині щепляться строго певні форми поведінки, що виходять за межі моральних норм (мафіозні групи, банд формування, релігійні секти типу «Аум сенрике» та ін.).

Переконання базується на аргументованій і логічній дії на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідування є способом дії на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора виробництва, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад виборів керівника, ухвалення узгоджених рішень, змагання в колективі та ін.

Спонування – позитивна форма моральної дії на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, упевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє підвищити моральну значущість співробітника на підприємстві. У радянський період для спонуки до праці широко використовувалися такі форми, як занесення на Дошку шани, вручення Почесної грамоти, привласнення звання «Переможець змагання», «Ударник праці» та ін.

Примушення – крайня форма моральної дії, коли інші прийоми дії на особу не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примушення тільки в надзвичайних (форс-мажорних) обставинах, коли бездіяльність може привести до жертв, збитку, загибелі майна, людей, нещасним випадкам.

Засудження – прийом психологічної дії на людину, яка допускає великі відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість

роботи якого украй незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися для дії на людей із слабкою психікою і практично даремний для дії на відсталу частину колективу.

Вимога має силу розпорядження. У зв'язку з цим воно може бути ефективним тільки у тому випадку, коли керівник володіє великою владою або має незаперечний авторитет. У інших випадках цей прийом може виявитися даремним або навіть шкідливим. У багатьох відношеннях категорична вимога ідентична із забороною, виступаючою у вигляді легкої форми примушення.

Заборону припускає гальмуюча дія на особу. До нього ми відносимо заборону імпульсних дій нестійкого характеру, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки (випивка, бездіяльність, спроба розкрадання або браку).

Цей метод стоїть на межі двох головних методів дії – примушення і переконання.

Плацебо давно використовується в медицині як прийом навіювання. Суть його полягає в тому, що лікар, прописуючи хворому який-небудь індиферентний засіб, стверджує, що саме воно дасть потрібний ефект. Психологічний настрій хворого на сприятливу дію прописаних ліків часто приводить до позитивного результату.

На виробництві плацебо – це приклад поведінки авторитетної особи, коли працівникам з легкістю демонструють які-небудь дії, пересилуючи біль, надмірну втому, страх висоти і тому подібне. Побачене це, працівники можуть з такою ж легкістю повторити показані дії, не переживаючи при цьому неприємних відчуттів. Якщо ж спостерігачі відмітять, що демонстрація здійснюється над силу, то ефекту не буде. Взагалі, ефект плацебо утримується лише до першої невдачі, поки працівники не зрозуміють, що ритуальні дії, які вони так скрупульозно виконували, не мають під собою реального ґрунту.

Осуд володіє переконливою силою тільки в умовах, коли співбесідник ідентифікує себе з керівником: «він один з нас». У інших випадках осуд сприймається як менторське повчання, яке можна вислухати, але якому не потрібно слідувати. Внаслідок того, що людина досить активно захищає своє «Я», він часто розглядає цей прийом як замах на свою самостійність.

Командування застосовується тоді, коли потрібне швидкого і точного виконання без яких би то не було критичних реакцій. При виконанні команд не міркують. У житті зустрічаються заборонні і спонукальні різновиди команд. Перші: «Припините!», «Перестаньте нервувати!», «Замовкнете!» і так далі – направлені на негайне гальмування небажаних актів поведінки. Вони подаються твердим спокійним голосом або голосом з емоційно забарвленим відтінком. Другі: «Йдіть!», «Принесіть!», «Виконуйте!» і так далі – націлені на включення поведінкових механізмів людей.

Обдурене очікування ефективно в ситуації напруженого очікування. Попередні події повинні сформувати у співбесідника строго направлений хід думок. Якщо раптом виявляється неспроможність цієї спрямованості, то співбесідник опиняється в розгубленості і без заперечень сприймає пропонувану йому ідею. Таке положення справ характерне для багатьох ситуацій в житті.

«Вибух» – прийом, відомий як миттєва перебудова особи під впливом сильних емоційних переживань. Вона детально описана в художній літературі (герої романів В. Гюго знедолені «Люди», А. Дюма «Граф Монте-крісто» та ін.). Застосування «вибуху» вимагає створення спеціальної обстановки, в якій виникли б відчуття, здатні уразити людину своєю несподіванкою і незвичністю. У такій обстановці у людини відбувається збій нервових процесів. Несподіваний подразник викликає у нього сильний стрес. Це приводить до корінної зміни поглядів на речі, події, окремих людей і навіть мир в цілому.

Метод Сократа заснований на прагненні захистити співбесідника від того, щоб той сказав «ні». Як тільки співбесідник скаже «ні», його дуже

важко повернути у зворотний бік. Метод названий ім'ям старогрецького філософа Сократа, який часто користувався їм, прагнучи вести бесіду так, щоб співбесідникові було легко сказати «так». Як ми знаємо, Сократ неодмінно доводив свою точку зору, не викликаючи з боку опонентів не тільки явного обурення, але навіть самих незначних негативних реакцій.

Натяк – прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії і аналогії. В деякому розумінні формою натяку може бути рада. Суть натяку полягає в тому, що він апелює не до свідомості, не до логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк таїть в собі потенційну можливість образи особи співбесідника, то користуватися їм краще всього в ситуації конкретного настрою. Критерієм міри тут може виступити прогнозування самопереживання: «Як би я сам відчував себе, якби мені подавали такі натяки?»

Комплімент нерідко змішують з лестощами. Якщо сказати людині: «Як доладно ви говорите!», то це полестить йому. Лестощі приємні далеко не кожному, хоча часто люди не відмахуються від неї. Французьке прислів'я свідчить: «Лестощі – це уміння сказати людині те, що він сам про себе думає». Комплімент нікого не кривдить, він всіх прославляє.

Похвала є позитивним психологічним прийомом дії на людину і надає сильнішу дію, ніж засудження. Іноді досить сказати молодому співробітникові: «Сьогодні Ви працюєте значно краще і якщо ще трохи поліпшите якість, то Ви досягнете чудових результатів». Проте така похвала досвідченому працівникові може бути сприйнята як образа, і його успіхи краще відзначити в урочистій обстановці перед всім колективом.

Прохання є вельми поширеною формою спілкування між колегами, молодими і досвідченими працівниками і рідше застосовується у взаєминах керівника з підлеглими. Той, що просить звертається за порадою, допомогою, інструкцією до іншого співробітника, коли сумнівається у формах і методах виконання роботи або не в силах її зробити самостійно. Прохання керівника є

ефективним методом керівництва, оскільки сприймається підпорядкованим як доброзичливе розпорядження і демонструє пошану до його особи.

Рада – психологічний метод, заснований на поєднанні прохання і переконання, часто вживаний у взаєминах колег, наставників молодих робочих і досвідчених керівників. Можна сказати робочому: «Іванов, заміни інструмент» – це форма розпорядження. Можна сказати по-іншому: «Я Вам раджу замінити інструмент». Проте в оперативній роботі, що вимагає ухвалення швидких рішень, використання рад і прохань керівником повинне бути мінімізоване і виключено в тих випадках, коли робочий допускає брак і зрив завдань.

Поведінка – сукупність взаємозв'язаних реакцій, здійснюваних людиною для пристосування до зовнішнього середовища. Поведінку людини можна представити у вигляді броунівського руху усередині достатньо широкого поля, утвореного моральними нормами, прийнятими в тій соціальній групі, до якої належить людина. Суспільна мораль залежить від економічного ладу суспільства, національної приналежності, соціального класу, рівня життя, освіти і ряду інших ознак, формування суспільної моралі історично впродовж багатьох тисячоліть здійснює релігія і фіксує в священних писаннях (Біблія, Коран) у вигляді зразків поведінки Бога, ангелів і диявола.

Отже, соціально-психологічними методами є найбільш тонкий інструмент дії на соціальні групи людей і особа людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих або інших прийомів з перерахованих вище.

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної плати, тривалі простої, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, оскільки керівник значно більше часу вимушений приділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансам, тобто іншим функціям.

Прикладом соціально-психологічних методів управління може служити задоволення і стимулювання персоналу. Щоб зберегти хороших працівників, слід стежити, щоб вони були щасливі і задоволені, старатися їх стимулювати для кращого виконання ними роботи, що, у свою чергу, принесе користь компанії.

11.4 Психологічні прийоми впливу на особистість

При соціальній взаємодії відбувається своєрідний процес і результат зміни одним індивідом поведінки, установок, намірів, уявлень іншого індивіда. Вплив може бути спрямованим (ставиться мета досягнення певного результату) і опосередкованим (відповідно).

Психологічний вплив – застосування у міжособистісній взаємодії винятково психологічних засобів з метою впливу на стан, думки, почуття, дії, іншої людини.

До видів психологічного впливу передусім належать переконання, зараження, навіювання, наслідування, мода, чутки.

Переконання. Як спосіб психологічного впливу, переконання спрямоване на зняття своєрідних фільтрів на шляху інформації до свідомості і почуттів людини. Його використовують для перетворення інформації, котра повідомляється, на систему установок і принципів індивіда.

Переконання – метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження.

Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці. Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

Зараження. Наймасовіший спосіб інтеграції групової діяльності виникає за значного скупчення людей – на стадіонах, у концертних залах, на карнавалах, мітингах тощо. Однією з його ознак є стихійність.

Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Психічне зараження здійснюється через передачу емоційного стану від однієї особи до іншої на несвідомому рівні. Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить з різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом. Воно є одночасно продуктом впливу на інших енергетики психічного стану індивіда чи групи, а також здатністю людини до сприймання, співпереживання цього стану, співучасті.

Навіювання. В сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість.

Навіювання, або сугестія, метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри. Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти. При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на котру спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік,

емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості сугестора (джерела впливу), його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

Наслідування – найпоширеніша форма поведінки людини у міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Саме через наслідування здійснюється процес соціалізації особистості, реалізуючись через навчання і виховання. Особливе значення воно має в розвитку дитини. Тому більшість науково-прикладних досліджень з цієї проблематики здійснюється в дитячій, віковій і педагогічній психології. У дорослої людини наслідування є побічним способом засвоєння навколишнього світу, її психологічні механізми наслідування значно складніші, ніж у дитини та підлітка, оскільки спрацьовує критичність особистості. Наслідування в дорослому віці є елементом навчання певним видам професійної діяльності (спорт, мистецтво). Проте його не можна розглядати як односпрямований рух інформації, зразків поведінки від індуктора (комунікатора) до реципієнта. Завжди існує (іноді мінімальний) зворотний процес – від реципієнта до індуктора.

Мода – це форма стандартизованої масової поведінки людей, що виникає стихійно під впливом настроїв, смаків, захоплень, які домінують у суспільстві.

Мода поєднує багато суперечливих тенденцій та механізмів соціально-психологічного спілкування: ідентифікацію та негативізм, уніфікацію та персоналізацію, наслідування та протиставлення. До її особливостей належить те, що вона виявляється в усіх сферах суспільного життя, економіці, політиці, мистецтві, побуті, спорті тощо.

Мода дуже тісно пов'язана зі смаками та звичаями людей. З першими її зближують змінність та рухливість з другими – повторюваність та усталеність.

Для моди характерна динамічність, постійне прагнення до швидкоплинності, новизни і водночас вона консервативна. Щось заперечуючи, відкидаючи старе, мода разом з тим претендує на роль зразка, еталона. Інакше кажучи, мода – це часткова, зовнішня зміна культурних форм поведінки і уподобань людини.

Чутки. Коли люди стикаються з чимось незрозумілим, але, на їх думку, важливим, вони завжди намагаються знайти відповідну інформацію, в якій було б необхідне роз'яснення. Чутка – це повідомлення, що надходить від однієї або більше осіб, про нічим не підтверджені події. Як правило, вони стосуються важливих для певної соціальної групи чи людини явищ, заторкують актуальні для них потреби та інтереси. Очікування одержати задоволення в інформації є головним мотивом сприймання і віл-творення почутого (чутки).

Існує безліч прийомів підвищення ефективності спілкування, подолання комунікативних бар'єрів.

1. Прийом «ім'я власне» заснований на проголошенні вголос імені-по батькові партнера, з яким спілкується працівник. Це показує увагу до даної особистості, сприяє утвердженню людини як особистості, викликає у нього почуття задоволення і супроводжується позитивними емоціями, тим самим формується атракція, розташування працівника до клієнта або партнера.

2. Прийом «дзеркало відносин» полягає в добрій усмішці і приємне виразі обличчя, свідчить, що «я – ваш друг». А друг – це прихильник, захисник. Виникає почуття захищеності у клієнта, що утворює позитивні емоції і вільно чи мимоволі формує атракцію.

3. Прийом «золоті слова» полягає у висловленні компліментів на адресу людини, що сприяють ефекту навіювання. Тим самим відбувається як

би «заочне» задоволення потреби в вдосконаленні, що веде також до утворення позитивних емоцій і обумовлює схильність до працівника.

4. Прийом «терплячий слухач» впливає з терплячого і уважного вислуховування проблем клієнта. Це призводить до задоволення однієї з найбільш важливих потреб будь-якої людини – потреби в самоствердженні. Її задоволення, природно, веде до утворення позитивних емоцій і створює довірче розташування клієнта.

5. Прийом «особисте життя» виражається в залученні уваги до «хобі», захоплень клієнта (партнера), що також підвищує його вербальну активність і супроводжується позитивними емоціями.

Тема 12 Психологічні і соціально-психологічні характеристики персоналу

12.1 Роль малої групи в процесі побудови колективу

Мала група – це невелике за розміром об'єднання людей, пов'язаних безпосереднім взаємодією. Її нижні і верхні межі визначаються якісними ознаками, основними з яких є контактність і цілісність. Контактність – це можливість кожного члена групи регулярно спілкуватися один з одним, сприймати й оцінювати один одного, обмінюватися інформацією, взаємними оцінками і впливами. Цілісність визначається як соціальна і психологічна спільність індивідів, що входять в групу, що дозволяє сприймати їх як єдине ціле.

За нижню межу розмірів малої групи більшість фахівців приймає три людини, оскільки в групі з двох людей (діади) групові соціально-психологічні феномени протікають особливим чином. Верхня межа малої групи визначається її якісними ознаками і зазвичай не перевищує 20–30 осіб. Оптимальний розмір малої групи залежить від характеру виконуваної спільної діяльності і знаходиться в межах 5–12 чоловік. У менших за розміром групах швидше виникає феномен соціального пересичення, групи

більшого розміру легше розпадаються на більше дрібні, у яких індивіди пов'язані більш тісними контактами. У зв'язку з цим прийнято виділяти групи первинні, тобто найменші за розміром і далі не подільні спільності, і вторинні, формально представляють собою єдині спільності, але включають у себе кілька первинних груп.

Малі групи є основним об'єктом лабораторних експериментів у соціальній психології. Тому необхідно розрізняти групи штучні (лабораторні), спеціально створювані для вирішення наукових завдань, і природні, що існують незалежно від волі дослідника.

Формальні групи – групи, членство і взаємовідношення яких носять переважно формальний характер, тобто визначаються формальними приписами і домовленостями. Формальними малими групами є насамперед первинні колективи підрозділів соціальних організацій та інститутів. Організаційні і інституційні малі групи представляють собою елементи соціальної структури суспільства і створюються для задоволення суспільних потреб. Провідною сферою активності і основним психологічним механізмом об'єднання індивідів у рамках організаційних та інституційних малих груп є спільна діяльність. Неформальні групи – об'єднання людей, виникають на основі внутрішніх, властивих індивідам потреб у спілкуванні, належності, розуміння, симпатії і любові.

В суб'єктивному, психологічному плані групи (і формальні, і неформальні) утворюються в процесі реалізації індивідами потреб у спілкуванні, проте в рамках неформальних груп спілкування і виникають на його основі психологічні взаємини є провідною сферою активності, і в цьому плані центральним феноменом психології малих груп є психологічна спільність.

Значимість групових цінностей, норм, оцінок для індивіда називається референтністю малої групи. Основними функціями референтної групи є порівняльна і нормативна (надання індивіду можливості співвідносити свої

думки і поведінка з прийнятими в групі і оцінювати їх з точки зору відповідності груповим нормам і цінностям).

За часом існування виділяються групи тимчасові, в рамках яких об'єднання індивідів обмежена в часі (учасники групової дискусії або сусіди по купе в поїзді), і стабільні, відносно сталість існування яких визначається їх призначенням і довготривалими цілями функціонування (сім'я, трудові і навчальні групи).

В залежно від ступеня довільності рішення індивідом питання про вхідження в ту або іншу групу, участі в її життєдіяльності і звільнення з неї групи діляться на відкриті і закриті.

З практичної точки зору особливий інтерес представляють групи соціально-психологічного тренінгу та психокорекційні – тимчасові групи, спеціально створювані для формування навичок ефективного спілкування, взаєморозуміння і вирішення психологічних проблем під керівництвом психолога-тренера (Рудестам К., 1997).

Системний підхід у дослідженні психології малих груп і колективів передбачає аналіз різноманіття зв'язків і відносин в малих групах, які повинні розглядатися одночасно і як суб'єкти спільної діяльності, і як суб'єкти спілкування і міжособистісних відносин («Спільна діяльність», 1988).

Структура малої групи – це сукупність зв'язків, що складаються в ній між індивідами. Оскільки основними сферами активності індивідів у малій групі є спільна діяльність і спілкування, при дослідженні малих груп найбільш часто виділяють структуру зв'язків і відносин, породжуваних спільної діяльністю (функціональних, організаційних, економічних, управлінських) і структуру зв'язків, що породжуються спілкуванням і психологічними відносинами (комунікативну структуру, структуру емоційних відносин, рольову і неформально-статусну структуру).

При дослідженні формальних груп та організацій слідом за Е. Мейо прийнято виділяти формальну і неформальну структуру групи. Для вивчення

неформальної структури малої групи найбільш часто використовують метод соціометрії, запропонований Д. Морено. Основними характеристиками неформальної структури малої групи, виявляються з допомогою соціометрії, є:

- соціометричний статус членів групи, тобто положення, яке вони займають в системі міжособистісних переваг і відхилень;
- характеристики взаємних переваг і відхилень;
- наявність мікрогруп, члени яких пов'язані відносинами взаємних переваг, і характер відносин між ними;
- відносне число взаємних переваг (так звана соціометрична згуртованість групи).

Комунікативна структура малої групи – це сукупність зв'язків між індивідами. У цій структурі особливе значення мають:

- положення, яке індивіди займають в системі комунікацій (доступ до отримання та передачі інформації, що циркулює в групі, обсяг інформації, важливої для здійснення життєдіяльності групи);
- спрямованість і інтенсивність комунікацій у групі.

В групах з централізованими комунікативними структурами комунікації здійснюються через одного індивіда, що займає центральну позицію. Це сприяє підвищенню керованості групи і більш швидкому рішення простих завдань. У групах з децентралізованими комунікативними структурами можливості індивідів брати участь у комунікаціях розподілені більш рівномірно. Такі групи успішніше вирішують складні та творчі завдання, у них вище задоволеність індивідів членством у групі.

Рольова структура малої групи – це сукупність відносин між індивідами. У цій структурі особливе значення має розподіл групових ролей, тобто типових способів поведінки, що встановлюються, очікуваних і реалізуються учасниками групового процесу. Так, при аналізі групового вирішення завдань виділяються ролі «генератора ідей», «критика»,

«мотиватора» і т. д. При аналізі діяльності психокоррекційних груп виділяються ролі «об'єднувача», «козла відпущення», «сектанта» і т. д. В найбільш загальному вигляді при аналізі процесу взаємодії в групі виділяються ролі, пов'язані з рішенням завдань, і ролі, пов'язані з наданням підтримки іншим членам групи. Аналіз рольової структури малої групи дозволяє визначити, які саме рольові функції і в якій мірі реалізуються учасниками групового взаємодії.

Структура соціальної влади і впливу в малій групі – це сукупність зв'язків між індивідами, що характеризується спрямованістю та інтенсивністю їх взаємного впливу. Залежно від способу здійснення впливу виділяють різні типи соціальної влади: винагороди, примусу, легітимною, експертної та референтної (Д. Френч, Б. Дорівнює). Основними характеристиками структури соціальної влади і впливу є системи зв'язків, що лежать в основі керівництва групою як офіційно закріпленого соціального впливу (якщо йдеться про формально організованій групі) і неофіційного (неформального) впливу, в основі якого лежить феномен лідерства.

12.2 Процес формування та розвитку трудового колективу

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з таких етапів:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і

навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій):

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутриклективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

12.3 Соціально-психологічний клімат первинного трудового колективу

Психологічний клімат – емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами.

Все наше свідоме життя так чи інакше проходить у стосунках з іншими людьми. Давно помічено, що людина у групі поводить не так, як на самоті.

Група впливає на особу в більшості випадків позитивно. Відбувається це тому, що об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей.

В умовах групи підвищується витривалість до больових відчуттів, знижується чутливість до шумів приблизно на 30%. У групі виявляють-ся такі соціально-психологічні явища, як наслідування, навіювання, «психологічне зараження», спільні групові емоції.

Кожна людина на виробництві входить до складу того чи іншого первинного колективу (бригади, відділу).

Первинний колектив - це такий, в якому, як вважав А.С. Макаренко, окремі його члени перебувають у постійному діловому контакті.

Люди у первинних колективах добре знають один одного і, як правило, працюють у спільному приміщенні або на одному об'єкті.

У первинному колективі, колектив і особа роблять безпосередній взаємний вплив. Тут відбуваються ті соціально-психологічні явища, від яких залежить емоційне самопочуття та емоційний клімат всього колективу.

Під психологічним кліматом розуміють ту емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та інше).

Взаємодія людини з групою може мати характер злиття, або конфлікту.

У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важливою за її формальну позицію (статус).

Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця у світі та свого призначення.

Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самотійній роботі.

У групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною.

У житті кожного виробничого (трудоного) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Наприклад, небажано мати «незамінних» працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від його інших членів.

Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють «незамінних» осіб іншим членам колективу. Якщо такий

«незамінний» працівник іде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин у колективі.

Ніхто не стане заперечувати, що на результати виробничої діяльності в колективі впливають не тільки рівень організації праці, її фондової та енергоозброєності, а й стан психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат колективу в кінцевому рахунку - продукт всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації, підприємства або установи. Природно, що глибокі соціальні та соціально-психологічні корені клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства, і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери.

Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не впливає стихійно, сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва.

Це пояснюється рядом обставин:

По-перше, тим, що зв'язок соціально-психологічного клімату колективу з усіма формами прогресу носить не безпосередній, а досить складний, опосередкований, в тому числі і структурою внутрішньо-колективних відносин, характер.

По-друге, тим, що соціальний і науково-технічний прогрес супроводжується досить багатогранними і достатньо протилежними за своїм характером соціально-психологічними наслідками. Останнє пов'язане зі зростанням складності, темпів та ритмів, а відповідно, – і психологічної напруженості праці та й усієї життєдіяльності людей. Постійно зростає рівень вимог соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, в яких людина може опинитися з тих чи інших причин, психологічно, недостатньо підготовленою.

Не можна при цьому не врахувати реальності існування і визначеної категорії осіб, не тільки не зацікавлених в сумлінній праці, але й здатних здійснювати негативний вплив на оточуючих.

З усього вищевказаного випливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють стосунки керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та взаємно вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоча кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, згадані ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

Загальні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- характер виробничих відносин того суспільства, складовою частиною якого є група;
- організація й умови трудової діяльності;
- специфіка й особливості роботи органів управління та самоврядування;
- стиль і характерологічні форми керівництва;
- соціально-психологічні, тендерні та демографічні особливості групи;
- чисельність групи тощо.

Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- фактори макросередовища;
- фактори мікросередовища.

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу. До таких факторів належать:

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища; основні з них такі:

- особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- стиль керівництва керівника колективу;
- рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

12.4 Роль керівника у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат (від klima (klimatos) – уклін) – якісна сторона міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній сумісній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Це переважальна у групі або колективі стійка психологічна налаштованість його членів, що виявляється в усіх різноманітних формах їхньої діяльності. Один із важливих аспектів загального сприйняття та оцінки керівника є його імідж.

Імідж – це думка, що містить оцінку, а оцінка формує готовність діяти – психологічну установку. Працюючи над іміджем, свідомо керуючи враженням про себе, керівник формує у підлеглих, колег психологічну установку стосовно себе, яка може працювати на благо компанії або навпаки. З точки зору утворення та функціональних особливостей імідж є соціально-психологічною категорією. Введення поняття соціально-психологічного іміджу спонукає до вивчення саме соціально-психологічних механізмів його утворення та розвитку. Соціально-психологічний імідж керівника об'єднує не тільки соціальний статус, соціальні зв'язки цього керівника, але його психологічні особливості та якості. В процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів, одні з них є первинними, а інші вторинними. Зміст поняття «імідж» був би неповним без двох додаткових ланок: «імідж і мотивація» та «імідж керівника – імідж організації». До першої ланки належать очікування підлеглих щодо керівника та його іміджу, які на відміну від посадових інструкцій і інших регуляторів поведінки в групі мають неформальний характер і характер, котрий не завжди усвідомлюється. Імідж керівника як мотиватора діяльності підлеглих впливає на результати їхньої роботи, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат колективу, емоційний стан кожного працівника. Основна роль керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату – мінімізувати рівень конфліктності у колективі.

Щоб керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність. Керівник може ефективно впливати на трудовий колектив, обравши певний стиль керівництва.

Виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

Авторитарне управління (директивне, імперативне) виявляється в тому, що керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню.

Авторитарне управління має різні форми: – патріархальне – всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень; – автократичне – керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа, залишаючись підлеглими йому; – бюрократичне – домінує деперсоналізація (людина носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів посідають своє місце в структурі інстанцій; – харизматичне – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

Демократичне управління (кооперативне, колективне) полягає у тому, що керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну її реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. Керівник завжди спирається в організації діяльності і на допомогу, і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого керівника діяльність групи не припиняється і не знижується.

Ліберальне (пасивне) управління охоплює низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація. Керівник уникає особистої участі у прийнятті рішень, надає повну свободу учасникам групи

самостійно приймати рішення. Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю керівництва.

Анархічне управління – це фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим.

Стан позитивного чи негативного соціально-психологічного клімату залежить від того, який стиль керівництва обере керівник. Але слід пам'ятати, що керівник – це індивідуальна особистість, яка може використовувати комбінування стилів керівництва, наприклад, авторитарного і кооперативного. Кожний керівник створює особливий соціально-психологічний клімат або атмосферу, в якому належить працювати колективу. У зв'язку з цим можна говорити про три основні типи «клімату» керівництва.

Структурований (формальний) соціально-психологічний клімат. Керівники здійснюють жорстку політику. Діяльність підлеглих контролюється. Використовуються обмеження, заборони. Від службовців вимагається дотримання трудового розпорядку. Керівник може дозволити собі розслабитися дуже рідко; 98 % часу приділяється роботі. Керівник, що створює подібний клімат, виглядає непривітним і неприступним. Він здається недосяжним. Це може призвести до того, що новий співробітник починає побоюватися його.

Ліберальний соціально-психологічний клімат абсолютно протилежний структурованому. Керівник у такому випадку застосовує легкий, вільний стиль керівництва. Він рідко втручається в діяльність підлеглих, немає й мови про контроль та обмеження. Однак ліберальний клімат може стати небезпечним, особливо для початківців, для яких самодисципліна має велике значення. Якщо підлеглий відчуває відсутність керівництва, у нього виникає спокуса скористатися цим. Йому важко зацікавити себе працею. Уявна легкість може призвести до поганих звичок.

Структурований клімат більш придатний для досягнення мети і розкриття потенціалу співробітників. Ліберальний клімат особливо

небезпечний для тих, хто не дисциплінований і не вміє самотійно ставити і вирішувати завдання.

Демократичний соціально-психологічний клімат. Чимало керівників прагнуть створити в колективі саме такий клімат. Демократичну атмосферу найважче створити. Це найімовірніша, мета, до якої потрібно прагнути, а не реальність. За демократичного стилю цілі підлеглого і керівника збігаються. Такий колектив відчуває задоволення від власної праці і віддача збільшується у багато разів. По-перше, такий клімат важко створити, але ще важче підтримувати. Від керівника вимагається великий досвід, уміння і терпіння. По-друге, не багато з підлеглих відповідають такому клімату. Такий ідеальний клімат не всім до вподоби. Є особи, які надають перевагу авторитарному стилю. Декому здається, що керівник не бачить виразно поставлену мету, якщо звертається до підлеглих за порадою. По-третє, керівник, спрямований на створення демократичного клімату, врешті-решт відкриває для себе, що він просто лавірує між структурованим і ліберальним варіантами керівництва. Іноді він уже майже досяг ідеалу, але тут розпочинає відчувати, що хтось використовує цю можливість, аби досягти своїх цілей. Позитивний соціально-психологічний клімат впливає на життя та діяльність колективу. Однією із важливих функцій керівника є створення комфортного, здорового соціально-психологічного клімату в колективі.

Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату:

- довір'я і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються колективу загалом;
- відсутність тиску керівників і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їхнього виконання;
- задоволення від належності до колективу;
- високий ступінь емоційного взаєморозуміння і взаємодопомоги у ситуаціях, які провокують стан фрустрації у когось із членів колективу;

– індивідуальна відповідальність за справи у групі кожного із її членів.

Тема 13 Організація роботи з документами

13.1 Документи. Класифікація документів та їх призначення

Основною одиницею офіційно-ділового стилю є документ. Він використовується в різних галузях діяльності суспільства, галузях знань, сферах життя. Вони є об'єктом дослідження різних наукових дисциплін, тому поняття «документ» – багатозначне і залежить від того, в якій галузі й з якою метою його використовують.

Службова документація охоплює всі аспекти виробничої діяльності, тому для розв'язання управлінських завдань у будь-якій сфері значний час витрачається на роботу з документами.

Документ - це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Документ – це результат відображення конкретної інформації на спеціальному матеріалі за визначеним стандартом чи формою.

Документом називають все те, що використовується для реєстрації, передачі та збереження інформації про будь-який предмет. Це матеріальний вияв певного факту чи певної ідеї або ж матеріальне свідцтво, на якому базуються при затвердженні факту чи ідеї. Подібно до того, як матеріальне виробництво створює продукти, адміністративне управління створює документи, кількість яких безперервно зростає разом із зростанням матеріального виробництва.

Робота з документами є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Документ є візитною карткою, додатковою рекламою, частиною іміджу підприємства, організації, фірми тощо. Соціальна функція ділового мовлення (письмового та усного) дуже важлива: ділове мовлення використовується у суспільних відносинах людей, слугує для взаємозв'язків

у галузі політичних, економічних, соціальних і культурних відносин. Якість службового документа безпосередньо впливає на характер виробничої діяльності та на її результати, і від ефективності роботи з документами значною мірою залежать успіхи кожної організації. Тому з появою документів почалась регламентація роботи з ними, яку тепер прийнято називати діловодством, або правочинством.

Відповідно до змісту документа, зокрема відношення інформації документа до особи, структури, предмета, напрямку діяльності укладача чи адресата, за ознаками і класифікації та групами розрізняють такі документи:

1. За найменуванням: акт, протокол, інструкція, лист тощо.
2. За змістом і спеціалізацією:
 - загальні;
 - з адміністративних питань;
 - з питань планування оперативної діяльності;
 - з питань підготовки та розподілу кадрів;
 - спеціалізовані з фінансово-розрахункових і комерційних питань, – постачально-збутові, зовнішньо-торговельні тощо.
3. За призначенням:
 - щодо особового складу;
 - організаційно-розпорядчі;
 - кадрово-контрактів;
 - довідково-інформаційні;
 - господарсько-договірні;
 - обліково-фінансові.
4. За походженням:
 - службові (офіційні) – укладаються працівниками, які офіційно уповноважені це робити від імені уста-нови, організації для вирішення службових питань;
 - особисті (приватні) – укладаються будь-якою осо-бою для вирішення індивідуальних, власних питань.

5. За місцем укладення:

- внутрішні – мають чинність у межах установи, де їх укладено;
- зовнішні – виступають чинником або результатом спілкування з іншими установами, організаціями, особами.

6. За напрямком (спрямуванням):

- вхідні (надходять до установи, організації, підприємства, фірми);
- вихідні (адресовані за межі установи).

7. За способом створення, структурними ознаками (формою) і ступенем стандартизації та регламентації:

- стандартні, типові – укладаються на трафаретних, бланкових паперах із захисними символами в суворо регламентованій послідовності (паспорт, свідоцтво, атестат, диплом, військовий квиток тощо);

- нестандартні, нерегламентовані – в яких певна частина даних готується заздалегідь (типовий лист, довідка, перепустка, положення, інструкція тощо);

- індивідуальні – укладаються за загальними принципами й формою, але автор довільно добирає та komponує мовні засоби залежно від конкретної ситуації (автобіографія, звіт, протокол, оголошення, запрошення тощо).

8. За ступенем складності:

- прості (односкладові) – відображають одне питання, факт;
- складні – відображають два й більше питань, фактів.

9. За стадіями відтворення:

- оригінали;
- копії, витяги, дублікати.

10. За терміном виконання:

- звичайні безстрокові (нетермінові) – виконуються (опрацьовуються) в порядку загальної черги;

- термінові – укладаються за завчасно визначеним терміном виконання, а також телеграми, телефонограми тощо;

- дуже термінові – зі спеціальною позначкою терміну виконання.

11. За ступенем секретності (гласності):

- звичайні (несекретні) – для загального користування;
- для службового користування (ДСК);
- таємні (Т);
- цілком таємні (ЦТ).

12. За юридичною силою:

- справжні – чинні, нечинні;
- підробні – фальсифікати.

13. За технікою відтворення:

- рукописні;
- відтворені за допомогою технічних засобів.

14. За терміном зберігання:

- тимчасового зберігання (до 10 років);
- тривалого зберігання (понад 10 років);
- постійного зберігання.

Документи поділяються за призначенням та найменуванням. Деякі документи мають однакову назву, але виконують різні функції.

13.2 Функції документу

Першочергова функція документа полягає в переданні ним визначеної соціальної інформації. Приміром, текстовий, ізографічний чи музичний документ може нести істину, добро, красу, але й разом з тим і негативну інформацію: відмову, розчарування, смуток тощо.

Соціальна роль документа виявляється, перш за все, у його призначенні. Документ може призначатись для всіх членів суспільства, тобто мати масове призначення, або ж стосуватися окремих соціальних груп, спеціалістів, тобто бути спеціалізованим. Соціальне призначення документа виявляється через його безпосередні функції.

Документ, як і будь-яка інша система, створюється суспільством лише за тієї умови, якщо він виконує необхідні суспільству функції. Отже, функція документа – це його суспільна роль, мета й завдання.

Оскільки документ виступає як поліфункціональний об'єкт, він виконує низку взаємопов'язаних соціальних функцій. Умовно їх поділяють на три групи: головні, загальні, спеціальні.

Головні функції – це зберігання й передача інформації в часі та просторі. Створюється документ із метою забезпечення потреб суспільства за допомогою документної інформації.

До загальних функцій документів відносяться:

1. Інформативно-комунікативна. Здатність документа задовольняти потреби суспільства в інформації. З нею пов'язані процеси, які охоплюють сутність таких складових спілкування, як передача-прийом інформації та відповідна реакція на неї. Основним критерієм інформаційності документа є ємність та якість інформації, що міститься в ньому.

2. Кумулятивна. Здатність документа накопичувати, зосереджувати, зберігати й упорядковувати інформацію з метою її зберігання для сучасного й наступного покоління.

3. Регулятивно-комунікативна. Здатність документа бути інформативним засобом передачі, обміну, комунікації, спілкування, за якої фізична особа має можливість впливати на згадані засоби шляхом визначення мотивів, мети, програми дій, прийняття рішень. Документ також сам може впливати на соціальні відносини залежно від призначення й ролі в даному суспільстві, причому може не тільки стимулювати розвиток соціальних процесів, але й гальмувати їх.

4. Культурна. Здатність документа зберігати й передавати культурні традиції, естетичні норми, ритуали, прийняті в суспільстві (кінофільм, фотографія, науково-технічний документ та ін.).

Спеціальні функції притаманні не всім, а окремим видам і типам документів, де вони проявляються у відповідності до соціальних потреб суспільства. До спеціальних функцій, у свою чергу, можуть відноситись:

1. Управлінська (регулятивна). Виконується документами, які спеціально створені для цілей і в процесі управління (закони, положення, статuti, накази, протоколи, рішення, зведення, звіти та ін.). Ці документи відіграють визначену роль в інформаційному забезпеченні управління, відображаючи різні рівні прийняття й реалізації рішень керівництва.

2. Історичного джерела. Здатність документа бути «зовнішньою пам'яттю» людини й суспільства в цілому, зберігати інформацію й передавати її від одного покоління до іншого. Ця функція притаманна документам – пам'яткам (артефактам), які мають особливу соціально-культурну та історичну цінність (рукописна і книга, цінні та унікальні за змістом, формою та умовами існування в зовнішньому середовищі документи).

3. Пізнавальна (когнітивна). Здатність документа бути засобом отримання та передання знань із метою вивчення процесів і явищ довкілля та суспільства; виявляється в забезпеченні загального й професійного процесу навчання (підручник, посібник, практикум, хрестоматія, методичні рекомендації, тобто навчальні документи), а також наукова діяльність (наукова монографія, дисертація, автореферат дисертації, патент, наукові документи).

4. Обліку. Дає не якісну, а кількісну характеристику інформації, пов'язану з господарськими, демографічними й іншими соціальними процесами з метою їх аналізу й контролю. Основні види обліку – статистичний, бухгалтерський, оперативний відображаються в статистичних і фінансово-економічних документах, плановій та звітній документації.

5. Правова. Здатність документа бути засобом доведення, підтвердження якихось фактів. Цією функцією володіють, у першу чергу, офіційні видання, історичні джерела; – документи, що встановлюють,

закріплюють чи змінюють правові норми й правовідносини або припиняють їх дію, а також інші документи, що спричиняють за собою юридичні наслідки; – правові акти органів державної влади (закони, укази, ухвали й ін.), судові, прокурорські, нотаріальні й арбітражні акти, договори, документи, що посвідчують особу (паспорти, перепустки, посвідчення й т. д.), виправдувально-фінансові документи (прибуткові ордери, рахунково-платіжні відомості т. п.); – документи, що на якийсь час набувають цієї функції, перебуваючи доказом якихось фактів у суді, органах слідства й прокуратури, нотаріаті, арбітражі. Загалом, будь-який документ може бути доказом і тим самим тимчасово наділеним правовою функцією

6. Гедонічна. Здатність документа бути засобом відпочинку, розваги, раціонального використання вільного часу (твори художньої літератури, мистецькі видання, листівки, діафільми, магнітні фонограми тощо).

До спеціальних функцій можна також віднести: політичну, ідеологічну, художньо-естетичну, захисту інформації, грошового виразу, статистичну, джерельну, підтвердження авторського права тощо»

Кількість спеціальних функцій документа, як і можливих потреб суспільства, може бути досить значна, оскільки ці функції визначені суспільно-практичними цілями й завданнями, число яких не обмежене.

Автор документа, як правило, наділяє його якоюсь однією функцією, об'єктивно ж цей документ несе й інші функції. З часом питома вага тієї або іншої функції може змінюватися. Перераховані функції можна розділити на:

а) функції оперативного характеру, час дії яких обмежено (управлінська, правова, обліку);

б) функції постійно діючі (інформаційна, соціальна, історичного джерела).

Так, наприклад, свідоцтво про середню освіту, або диплом про вищу освіту чи свідоцтво про підвищення кваліфікації виконують як постійно

діючі функції, так і функції оперативного характеру: інформаційну, культурну, соціальну, правову та функцію історичного джерела тощо.

У цілому аналіз функцій текстових документів дозволяє виділити сукупні, кількісні та якісні їх характеристики.

Деякі функції становлять суть документа незалежно від волі й бажання автора, іншими документ наділяється свідомо, залежно від конкретних потреб. Зі зміною місця й ролі документа в інформаційному середовищі співвідношення між функціями змінюється, оперативна інформація перетворюється в ретроспективну.

Знання функцій документа дозволяє з'ясувати цільове (для чого та з якою метою створений конкретний документ) та читацьке (для кого створений документ – для дітей, дорослих, спеціалістів, студентів тощо) призначення, що допомагає якомога ефективніше використати його потенційні можливості.

13.3 Внутрішня і зовнішня структура документу

Зовнішня побудова документа – це зовнішня конструкція документа, що дозволяє ідентифікувати його як той чи інший вид.

Головним завданням зовнішнього вигляду документа (окрім електронного) є надання йому такої форми, яка б викликала у користувачів зацікавленість в отриманні інформації.

Для службового документа – це його бланк як носій інформації. Залежно від розмірів бланка і якості його виготовлення приймається рішення щодо подальшої роботи з ним.

Для картографічних видань основними елементами зовнішнього оформлення є його носій, титул, пенал для зберігання тощо.

Кінодокументи можуть мати такий склад зовнішніх елементів: короб, бобіна, кінострічка, етикетка з назвою тощо.

Книжкове видання має такий склад зовнішніх елементів: обгортка, суперобгортка, палітурка, книжковий блок, форзац, корінець, футляр тощо.

Музичний документ різниться складом зовнішніх елементів. Це може бути, наприклад, окрема грамплатівка чи диск та його упакування: зовнішній конверт або коробка, внутрішній конверт або поліетиленовий пакет; аркуші-вкладиші з супровідним текстовим матеріалом тощо.

Внутрішня структура документа – це його внутрішня будова, сукупність пов'язаних між собою елементів та частин, які дозволяють більш ефективно виконувати пошукову діяльність, сприймати й використовувати інформацію, яка в ньому міститься. Ця інформація об'єднує документ в одне ціле й підпорядковує його внутрішні компоненти один одному.

Склад внутрішніх структурних елементів та частин документа у більшості випадків визначається його видом.

Наприклад, організаційно-розпорядчі документи мають таку внутрішню структуру:

- заголовок з найменуванням автора;
- найменування документа (окрім офіційних листів);
- текст з додатками;
- підписи;
- позначки тощо.

Видання може містити наступні елементи та частини:

- вихідні відомості;
- зміст;
- передмова;
- вступна стаття;
- основний текст;
- післямова;
- додатки.

Діафільм, як різновид кінофотофонодокумента, може різнитися елементами, на яких розташовуються: вихідні відомості; відомості про

кількість кадрів, їх колір та розмір; кількість роликів; тривалість демонстрації; вартість тощо.

13.4 Основні реквізити документа, їхня характеристика

Документ становить сукупність окремих елементів, які називають реквізитами. Залежно від виду ділового папера набір реквізитів і порядок їхнього розташування різний. Однак існують встановлені єдині моделі побудови однотипних документів – формуляр-зразок, що відповідає вимогам чинних державних стандартів.

Формуляр-зразок встановлює такий склад реквізитів:

1. Державний герб України. Розташовується посередині бланка або у кутку над серединою рядка з назвою організації.
2. Емблема організації чи підприємства. Розміщується поряд з назвою організації. Як емблему можна використовувати товарний знак, зареєстрований у встановленому порядку.
3. Зображення державних нагород. Розташовується у верхньому лівому кутку або посередині документа.
4. Код установи, організації чи підприємства за Українським класифікатором підприємств і організацій (УКПО). Розташовується у верхньому правому кутку.
5. Код форми документа за Українським класифікатором управлінської документації (УКУД). Розташовується у верхньому правому кутку під кодом підприємства, організації, установи.
6. Назва міністерства або відомства. Розташовується посередині рядка або у верхньому лівому кутку.
7. Повна назва організації, установи чи підприємства. Розташовується посередині рядка або у верхньому лівому кутку під попереднім реквізитом. Може наноситися за допомогою штампа або друкарським способом.
8. Назва структурного підрозділу. Розташовується у верхньому лівому кутку або під попереднім реквізитом. Дозволяється друкувати

машинописним способом. Усі реквізити, що позначають автора документа, розміщують у такій послідовності, яка чітко передає їхню підлеглість.

9. Індекс підприємства зв'язку, поштова й телеграфна адреса, номер телетайпа (абонентського телеграфу), номер телефону, факсу, номер рахунка в банку, електронна адреса. Розташовується у верхньому лівому кутку, оформляється відповідно до поштових правил. На бланку для листів, що призначені для виконання розрахункових операцій, вказується номер розрахункового рахунка у відділенні банку.

10. Назва виду документа. Розташовується зліва або посередині сторінки. Є в усіх документах, крім листів. Залежно від назви встановлюється формуляр, структура тексту, особливості викладу. Допомагає кращому сприйняттю тексту, його швидкій обробці, полегшує роботу з ним.

11. Дата. Документ датують днем його створення або затвердження. Документи колегіальних органів (протоколи, акти та ін.) датують днем, коли відбулася подія, яку задокументовано. На бланках дату підписання документа ставлять у лівій верхній частині разом з індексом на спеціально відведеному для цього місці. Якщо документ складено не на бланку (заява, характеристика, автобіографія тощо), то дату ставлять під текстом зліва. Існує два способи подання дати-цифровий і цифрово-словесний. Цифровий передбачає написання трьох пар арабських цифр на позначення дня, місяця, року: 04.03.05 або 24.06.05 (крапки ставимо між парами). Цифрово-словесний має такий вигляд: 4 березня 2016 року або 24 червня 2016 р. Його використовують у документах матеріально-фінансового характеру.

Дати на певну тривалість події, заходу, роботи записують у такий спосіб: з 15.10 до 07.11.16 або з 16.12.04 до 08.01.16.

12. Індекс (вихідний номер документа). Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Цей реквізит забезпечує оперативний пошук документа, контроль виконання. Складається з трьох пар арабських цифр, де перша пара - індекс структурного підрозділу, в якому уклали документ; друга

пара – номер справи за номенклатурою для підрозділу; третя пара - порядковий номер за журналом обліку.

13. Посилання на індекс і дату вхідного документа. Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить дату та індекс, вказані установою, яка уклала чи видала документ. Таке посилання роблять у разі оформлення листа-відповіді. Це допомагає організації, що одержує лист, знайти копію документа, на який отримано відповідь. Укладач відповіді переписує дату та індекс вхідного документа.

14. Місце укладання або видання. Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить назву міста чи населеного пункту, де видано документ.

15. Гриф обмеження доступу до документа. Розташовується з правого боку під кодом форми документа. Записують від середини рядка: «Для службового користування», «Таємно», «Цілком таємно».

16. Адресат. Розташовується з правого боку у верхній частині сторінки. Складається з таких елементів: – назва установи, організації, підприємства (у називному відмінку); – назва структурного підрозділу (у називному відмінку); – назва посади особи-адресата (у давальному відмінку); – прізвище та ініціали особи-адресата (у давальному відмінку); – поштова адреса. Кожну із частин пишуть з нового рядка. Розділових знаків між частинами не ставлять.

17. Гриф затвердження. Розташовується у верхній правій частині документа. Затвердження – спосіб засвідчення документа після його підписання, який санкціонує поширення дії документа на визначене коло структурних підрозділів, організацій чи службових осіб. Елементи грифу затвердження: – слово ЗАТВЕРДЖУЮ (великими літерами без лапок); – назва посади особи, яка затверджує документ; – особистий підпис; – розшифрування підпису (ініціали та прізвище особи, яка затвердила документ); – дата затвердження.

18. Резолюція. Це напис на документі, який робить керівник установи. Він містить вказівки щодо виконання цього документа. Розміщується у верхній лівій частині першої сторінки документа. Якщо це місце зайняте іншим реквізитом, то резолюцію вміщують на будь-якій вільній площі лицьового боку сторінки документа, крім полів. Складається з таких елементів: – прізвище та ініціали виконавця, якому буде надіслано документ; - вказівка про порядок і характер виконання документа; – термін виконання документа; – особистий підпис керівника; – дата. Як виконавців у резолюції зазначають службових осіб, а не структурні підрозділи. Відповідальною за виконання документа є особа, яку названо в резолюції першою. На документі має бути не більше однієї резолюції. Інші резолюції можливі тільки тоді, коли є потреба деталізувати порядок виконання документа. Якщо документ підлягає поверненню або треба деталізувати порядок його виконання, резолюцію оформляють на окремих аркушах чи спеціальних бланках. Загальні вказівки формулюють так: До виконання; До друку; До відома; До наказу; Вжити заходів; Обговорити питання та ін.

19. Заголовок до тексту. Друкують малими літерами, розміщують під назвою виду документа. Відображає головну ідею документа і, здебільшого, починається прийменником про. Має бути лаконічним і точним, якнайповніше розкривати зміст документа. Якщо у документі йдеться про кілька питань, заголовок може бути узагальненим. Текст документа, надрукований на аркуші формату А5, можна подавати без заголовка. Заголовки не складають до текстів телефонограм, телеграм та повідомлень.

20. Відмітка про контроль. Ставлять на документах, що вимагають виконання (вжиття певних заходів) чи відповіді, у вигляді букви К (контроль). Розташовують з лівого боку у верхній частині поля першої сторінки документа.

21. Текст. Основний реквізит документа. Складається з таких логічних елементів: – вступу; – доказу; – закінчення. У вступі адресата готують до сприйняття теми; у доказі викладають суть питання; у закінченні

формулюють мету, заради якої складено документ. Закінчення може бути активним чи пасивним. Активне точно зазначає, яку дію має виконати адресат; мета пасивного – поінформувати адресата про якийсь факт, обставину тощо. Розташовується на всю ширину сторінки (від поля до поля).

22. Відмітка про наявність додатка. Основний реквізит документа. Складається з таких логічних елементів: – вступу; – доказу; – закінчення.

23. Підпис. Обов'язковий реквізит будь-якого документа. Підписують, як звичайно, перший примірник документа. До складу підпису входять: – найменування посади (з лівого боку); – підпис (між назвою посади і прізвищем); – ініціали й прізвище особи, яка підписала документ (праворуч). У разі надсилання документа одночасно кільком установам вищого рівня керівник підписує всі примірники. Якщо надсилають документ одночасно кільком установам, що належать до сфери управління установи, підписують тільки оригінал, який залишається у справі установи-автора, а на місця розсилають засвідчені канцелярією примірники. Два підписи і більше ставлять на документах, за зміст яких відповідає кілька осіб (грошово-фінансових документах, угодах тощо). Підписи кількох службових осіб на документах розташовують один під одним у послідовності, що відповідає посаді. Документ колегіальних органів (протокол, рішення тощо) підписує голова та секретар колегіального органу.

24. Гриф погодження. Розрізняють дві форми погодження документів – внутрішнє (з підрозділами та службовими особами установи) і зовнішнє (з відомчими та непідвідомчими організаціями). Цей реквізит складається із: – слова ПОГОДЖЕНО; – назви посади службової особи, з якою погоджується документ, та назви установи; – особистого підпису; – розшифрування підпису; – дати. Грифи погодження розташовують нижче від реквізиту «підпис» або на окремій сторінці.

25. Віза. Внутрішнє погодження проекту документа - це його візування. Віза складається з: – особистого підпису особи, що візує; – дати. У разі потреби зазначається посада особи, що візує, і розшифровується її підпис

(ініціали та прізвище). Невеликі зауваження (1–2 рядки) розташовують перед візою, напр.: Не заперечую; Не бачу підстави; Уважаю, що пункт 3 треба доопрацювати. Якщо зауважень чи доповнень більше, їх оформляють на окремому аркуші. У разі внутрішнього погодження візи ставлять на першому примірнику документа, а листи чи інші вихідні документи візують на примірнику, який залишається в установі.

26. Печатка. Печатка – це обов’язковий реквізит документів, що вимагають особливого засвідчення. Печатки є гербові та прості. Гербова печатка прикладається до документів, що засвідчують юридичні або фізичні права осіб; до статутів, положень, які вимагають відбитку печатки, та ін. Прості печатки мають різну форму: круглу, квадратну, трикутну. Герб на них не зображується. Просту печатку прикладають до документів, що виходять за межі організації, до розмножених примірників розпорядчих документів для їх розсилання, до довідок з місця роботи і та ін. Печатку треба проставляти так, щоб вона захоплювала останні кілька літер найменування посади особи, яка підписала документ.

27. Відмітка про засвідчення копії. У правому верхньому кутку пишуть слово «Копія»; під реквізитом «підпис» – слово «Правильно»; дата; посада виконавця; підпис і його розшифрування. Якщо потрібно, підпис засвідчують печаткою.

28. Прізвище виконавця та номер його телефону. Цей реквізит обов’язковий у вихідних документах (листах, довідках, висновках). Складається з: – прізвища виконавця; – номера його службового телефону. Ставиться в нижньому лівому кутку зворотного або лицьового боку останньої сторінки документа.

29. Відмітка про виконання документа й скерування його до справи. Цей реквізит розміщується в лівій або центральній частині нижнього поля першої сторінки документа. Він містить такі відомості: – стислу довідку про виконання; – дату скерування документа до справи; – підпис керівника

структурного підрозділу або виконавця. Відмітка, До справи «свідчить про те, що роботу над документом закінчено.

30. Відмітка про перенесення відомостей на машинний носій. Розміщується після тексту на нижньому правому полі першої сторінки документа. Містить: – запис «Інформація перенесена на машинний носій»; – підпис особи, відповідальної за перенесення інформації; – дату перенесення.

31. Відмітка про надходження документа. Містить: – скорочену назву організації, що отримала документ; – дату його надходження. Цю відмітку записують чи проставляють за допомогою гумового штампа організації (реєстраційного штампа). Відбиток штампа містить: – назву організації; – дату надходження; – індекс документа. Відмітку про надходження розташовують на нижньому правому полі першої сторінки документа.

32. Запис про державну реєстрацію. Запис про державну реєстрацію фіксують тільки на нормативно-правових актах органів державної влади, долучених до державного реєстру відповідним Указом Президента України. Його розташовують після номера акта чи після грифа затвердження.

На основі формуляра-зразка проектуєть бланки документів, тобто друковану стандартну форму документа, що містить тільки ті реквізити, які відповідають змісту документа і фіксують постійну інформацію. Звичайно виготовляють бланки для документів з високим рівнем стандартизації (довідки, доручення, договори, супровідні листи тощо). Вони мають трафаретний текст-дослівне відтворення постійної інформації (постійні реквізити) з пропусками для подальшого заповнення (змінні реквізити).

Встановлено два види бланків: 1) загальний (для виготовлення наказів, протоколів, розпоряджень, постанов, вказівок тощо); 2) для службових листів.

Виготовлення бланків конкретних видів документів допускають, якщо їх кількість на рік перевищує 200 одиниць. Бланки друкують на білому папері або папері світлих тонів формату А4 (210x297 мм) або формату А5 (148 x 210 мм) 5. При меншій кількості документів

послугуються штампелем, який містить групу реквізитів і їхніх постійних частин, що відтворюються у вигляді єдиного блока. Склад і розташування реквізитів у штампелі мають відповідати вимогам ДСТУ 4163-2003.

Застосування бланків надає інформації офіційного характеру, підвищує культуру ділового спілкування.

Для бланків документів встановлено два варіанти можливого розташування реквізитів - кутовий і поздовжній. Поздовжнє розташування реквізитів доцільне в тих випадках, коли назва складається з великої кількості слів і не може розміститися на площі, відведений державним стандартом для кутового розміщення, наприклад, назва організації разом із назвою вищої інстанції.

Тема 14 Документування і документообіг в організації

14.1 Основні елементи діловодства: документування та документообіг

Будь-який орган державної влади у процесі своєї діяльності тією чи іншою мірою має справу з документами, їх підготовкою, прийняттям, зберіганням, виконанням тощо. У документах відображається їх багатогранна управлінська діяльність. Однією з форм роботи з документами є діловодство.

У літературі діловодство поділяється на теоретичне і практичне. Теоретичне - це наука, що викладає правила складення ділових паперів, актів і самих справ, практичне діловодство - це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів. Виходячи з теоретичного і практичного аспектів даної функції, можна зробити таке визначення:

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Необхідність здійснення належного діловодства та його вдосконалення зумовлені такими чинниками:

- ускладнення функцій державного управління підвищує вимоги до складання документів, їх оформлення та обробки;
- раціоналізація роботи з документами – важливий напрям підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє уникати невиправданих часових витрат, зосередити зусилля управлінців на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань;
- забезпечення прав та інтересів громадян, які вступають у правовідносини з державними органами.

Виділяють такі аспекти діловодства.

По-перше, це юридичний аспект – забезпечення законності та дисципліни у сфері діловодства, необхідності офіційного закріплення вимог, що пред'являються до документів відповідними нормативно-правовими актами, безумовного їх дотримання.

По-друге, організаційний аспект, який виявляється у налагодженні різноманітних і досить складних відносин організаційного характеру, що виникають між органами державної влади, підприємствами, організаціями щодо створення документів, їх руху, обробки.

По-третє, економічний аспект діловодства пов'язаний з економічною доцільністю, оптимальністю його здійснення.

Особливе значення має діловодство у здійсненні дійового контролю за виконанням управлінських рішень, адже перевірка виконання є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої установи чи організації. Добре налагоджена організація діловодної служби передбачає відповідний контроль за виконанням прийнятих рішень. Це дозволяє виявити допущені помилки, уникнути їх у майбутньому та надає роботі органу державної влади системності та оперативності.

Управлінський процес передбачає отримання, обробку інформації та прийняття управлінських рішень, які здебільшого фіксуються на

матеріальних носіях-документах. Документальне відображення інформації є невід'ємним елементом управління, тобто, управління неможливе без його документування.

Документування – це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи органу державної влади та прийнятих рішень, протягом такого часу, доки ця документація становить цінність.

Документування, яке займає чільне місце у процесі здійснення управлінської діяльності, полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Б. Гурне визначає документування як систему дій, спрямовану на пошук, збирання і розповсюдження інтелектуальної інформації, яка необхідна персоналові адміністративної установи для виконання своїх обов'язків.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає юридичну силу створюваним документам. Юридична сила – властивість офіційного документа, надана йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, і встановленим порядком його оформлення.

Кожен документ є часткою системи більш високого рівня і входить у відповідну систему документації як її елемент.

Під системою документації розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління.

В умовах ускладнення та збільшення обсягів управлінської діяльності, що пов'язано з реформуванням економіки, науково-технічним прогресом, інтенсифікація та поліпшення організації роботи діловодних служб може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінського апарату інтенсифікація діловодства передбачає:

- чітку побудову організаційної структури загальних відділів, секретаріатів;
- відбір та впровадження найбільш раціональної форми технології діловодства;
- оптимальне розмежування функцій та обов'язків працівників даної сфери;
- наукове обґрунтування норм праці співробітників діловодних служб;
- чітку регламентацію кількісного складу, підвищення особистої кваліфікації та професійної відповідальності працівників;
- раціональну організацію робочих місць.

Діяльність щодо документаційного забезпечення функціонування органів державної влади регулюється положеннями, посадовими інструкціями, річними та перспективними планами робіт, іншими нормативними актами. Розробка цих документів покладається на загальні відділи органів державної влади.

Діловодний процес має свою специфічну технологію документообіг організації. Він є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їх створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Документообіг організації складається з роботи із вхідною, внутрішньою та вихідною документацією. Зокрема, його складовими є: попередній розгляд документів; реєстрація документів; резолюція посадової особи; оформлення документів; датування документів; індексація документів; узгодження документів; засвідчення документів; затвердження документів.

14.2 Організація роботи з документами

В кожній установі, організації, на підприємстві документи перебувають в постійному обігу. Для цього потрібно створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами на всіх етапах опрацювання документів - від моменту створення чи одержання документа до його знищення або відправлення на архівне зберігання.

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами: приймання і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву.

Обіг документів повинен бути прямоточним, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Повинен діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, в той же час виключає дублювання операцій при роботі з документами.

Для встановлення єдиного порядку складання документів і організації роботи з ними на підприємстві розробляється інструкція з діловодства. До неї вводяться зразки правильно оформлених документів і правила роботи з ними.

Помітний вклад у вдосконалення роботи з документами може внести секретар-референт керівника. Значна частина діловодства виконується безпосередньо на його робочому місці. Одна з функцій секретаря-референта - методичне керівництво і контроль за організацією діловодства у структурних підрозділах підприємства і його філіалах.

Обробка вхідних документів

Приймання і обробка вхідних документів здійснюється секретарем-референтом. Документи, одержані підприємством, проходять такі етапи:

- первинна обробка;

- попередній розгляд, розмітка;
- реєстрація;
- розгляд документів керівництвом;
- направлення на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивання документів до справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «особисто»). Потім необхідно перевірити правильність адресування вкладеного в конверт, кількість аркушів документа, наявність додатків. При відсутності зазначених додатків або окремих аркушів про це інформується відправник листа, робиться відповідна відмітка на самому документі і в журналі вхідних документів у графі «Примітка».

Конверти знищуються, крім тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення і дату надходження, або коли на конверті є помітка «конфіденційно», «терміново».

Попередній розгляд вхідних документів здійснюється секретарем-референтом з метою розподілу документів на ті, що повинні реєструватися і ті, що реєстрації не потребують.

На документах, що реєструються, проставляється реквізит «відмітка про надходження», дату надходження, вхідний номер документа. «Відмітка про надходження» не проставляється на додатках до документів, на проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не реєструються.

Керівникові направляються на розгляд найважливіші і термінові документи, які надійшли. Ті документи, що не вимагають прийняття рішення на рівні керівника, можуть передаватися заступникові керівника підприємства, до структурного підрозділу або відразу виконавцям.

Після реєстрації документи передаються на розгляд і прийняття рішення керівнику фірми. Керівник фірми, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки стосовно виконання документа і визначити реальні строки.

Ці вказівки оформляються у вигляді резолюції. З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розписку в журналі вхідної реєстрації з проставленням дати отримання.

Коли робота з документом завершена (складено документ-відповідь), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ разом з копією відповіді передається секретареві-референтові для підшивання до справи.

Обробка вихідних документів

Обробка вихідних документів складається з таких операцій:

- складання проекту документа;
- погодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа секретарем;
- підписання документа керівником (у необхідних випадках – затвердження);
- реєстрація документа;
- відправлення документа адресатові;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється секретарем-референтом.

Вихідні документи оформляються в двох примірниках, крім факсів і телефонограм, що складаються в одному примірнику.

Підготовлений проект вихідного документа подається на підпис керівнику фірми.

Керівник може внести зміни і доповнення в документ, що поданий на підпис, або повернути його виконавцю на доопрацювання.

Після підпису керівником двох примірників вихідний документ передається секретареві-референтові для реєстрації. Документи, що відправляються, реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів».

Для реєстрації необхідні такі дані:

- індекс документа, що включає і номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст чи заголовок;
- відмітка про виконання;
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера це фіксується на обох примірниках. Того ж дня вихідні документи конвертуються і відправляються. При цьому звіряється адреса отримувача на листі і на конверті. Другий примірник відісланого листа підшивають у справу з листування.

14.3 Функції діловодної служби та основні завдання керівника

Робота діловодної служби регламентується положенням про неї, яке розробляється на основі положення (статуту) про установу і Примірної інструкції та затверджується керівником установи. Діяльність працівників діловодної служби регламентується посадовими інструкціями, які розробляються керівником діловодної служби на підставі кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців і затверджуються керівником установи.

Основним завданням діловодної служби є встановлення єдиного порядку документування і роботи з документами в установі на основі використання сучасної обчислювальної техніки, автоматизованої технології роботи з документами та скорочення кількості документів.

Відповідно до основного завдання діловодна служба:

- розробляє інструкції з діловодства та номенклатури справ;
- організовує за дорученням керівництва підготовку проектів документів, забезпечує оформлення і випуск документів;
- організовує і забезпечує документаційне та організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів;
- організовує друкарське виготовлення, копіювання і тиражування документів;
- уніфікує системи документації та документів з урахуванням можливості їх машинної обробки, вживає заходів до скорочення кількості форм і видів документів;
- здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів, за їх своєчасним виконанням, вживає заходів до скорочення строк проходження і виконання документів, узагальнює та аналізує дані про хід і результати цієї роботи;
- приймає, реєструє, веде облік, забезпечує зберігання, оперативний розшук, інформування за документами та доставляє документи;
- забезпечує додержання єдиного порядку відбору, обліку, схоронності, якості оброблення та використання документів, що створюються під час діяльності установи та організацій, що належать до сфери її управління, для передачі на державне зберігання;
- удосконалює форми і методи роботи з документами в установі та організаціях, що належать до сфери її управління, з урахуванням використання організаційної техніки і персональних комп'ютерів;
- здійснює організаційно-методичне керівництво роботою з документами в підрозділах установи;
- організовує підвищення кваліфікації працівників установи в роботі з документами;

– впроваджує державні стандарти, уніфіковані системи документації (УСД), інші нормативи в установі та організаціях, що належать до сфери її управління;

– завіряє печаткою документи у випадках, передбачених інструкцією по роботі з документами.

Діловодну службу очолює керівник, який призначається на посаду і звільняється з посади керівником установи. Керівник діловодної служби повинен мати вищу або середню спеціальну освіту (зі стажем роботи в діловодній службі не менше трьох років). Посадова особа, відповідальна за роботу з документами в установі, що не має діловодної служби, повинна мати досвід роботи у діловодній службі не менше трьох років.

Керівник діловодної служби за характером діяльності взаємодіє:

1) з керівниками структурних підрозділів установи та організацій, що належать до сфери її управління, – з питань роботи з документами, контролю і перевірки виконання документів, роботи колегіальних органів, підготовки і подання необхідних керівництву документів, використання інформації зі службовою метою;

2) з юридичною службою – з правових питань, пов'язаних з підготовкою документів;

3) зі службами кадрів, праці і заробітної плати – з питань розстановки кадрів, підвищення кваліфікації посадових осіб у роботі з документами;

4) зі службами матеріально-технічного постачання і господарського обслуговування – з питань забезпечення установи та, зокрема, працівників діловодної служби засобами оргтехніки, бланками документів, канцелярським приладдям, а також з питань побутового обслуговування працівників діловодної служби.

Керівник діловодної служби в межах своєї компетенції взаємодіє з керівниками інших установ з питань роботи з документами.

Керівник діловодної служби:

- контролює виконання встановлених правил роботи з документами в установі та організаціях, що належать до сфери її управління;
- доповідає керівникові установи про стан роботи з документами;
- вносить на розгляд керівництва подання про приймання, переведення і звільнення працівників діловодної служби, заохочення і накладення стягнення;
- вживає заходів і здійснює контроль за скороченням зайвої документаційної інформації в установі та організаціях, що належать до сфери її управління;
- підписує і візує документи в межах своєї компетенції;
- бере участь у засіданнях колегії, а також нарадах, які проводяться керівництвом установи.

На керівника діловодної служби покладається персональна відповідальність за:

- забезпечення дотримання встановленого порядку роботи з документами установи;
- виконання плану роботи і дотримання необхідних умов праці посадових осіб діловодної служби;
- дотримання трудової і виконавчої дисципліни в колективі діловодної служби.

Головна відповідальність за організацію діловодства у державних установах покладається на першого керівника організації. У центральному апараті міністерств, відомств, великих організацій діловодство ведеться загальним відділом управління справами; в організаціях середнього розміру організацією діловодства займається канцелярія; на підприємствах менших розмірів – секретар керівника організації; на підприємствах та організаціях, в яких обсяг роботи з діловодства невеликий, обов'язки з його ведення покладаються на працівників бухгалтерії.

14.4 Особливості використання архівних документів

Форми використання архівних документів – це певні інформаційні послуги, що виконуються архівами по кожному напрямку використання. По кожній формі використання, як правило, складаються певні інформаційні документи. Основними формами використання в архіві є:

- інформаційне забезпечення організацій, структурних підрозділів та громадян відповідно до їх запитів (виконання тематичних запитів);
- виконання запитів з метою забезпечення прав і законних інтересів громадян;
- ініціативне інформування установ та організацій, структурних підрозділів про документи архіву за профілем їх діяльності;
- надання документів користувачам через читальний зал для дослідницької роботи;
- видача справжніх документів і справ у тимчасове користування; публікація документів;
- інформаційні заходи в наукових і культурно-просвітительських цілях (виставки документів, використання документів в засобах масової інформації;
- організація лекцій, екскурсій, днів відкритих дверей, уроків та інших просвітницьких заходів).

Архівна довідка – документ, підготовлений і завірений архівом, що має юридичну силу і містить (підтверджує або не підтверджує) інформацію про наявні в документах архіву відомостях, що відносяться до предмета запиту із зазначенням пошукових даних документів (архівного шифру).

Архівна копія – це документ, дослівно відтворює будь-яким способом текст або зображення архівного документа, що відноситься до предмету запиту, підготовлений і завірений архівом.

Архівна виписка – це фрагмент архівної копії (дослівне відтворення частини документа будь-яким способом), підготовлений і завірений архівом.

Виписки, як правило, робляться з документів, присвячених декільком, не пов'язаним між собою питань.

Інформаційний лист – це лист, складене архівом з власної ініціативи або у відповідь на запит користувача і містить повідомлення про наявні в архіві документах з певної проблеми, теми, питання.

При виконанні тематичних запитів організацій і громадян в державному архіві можуть створюватися такі складні інформаційні документи, що вимагають аналітико-синтетичної переробки великих обсягів документної інформації, як тематичні переліки документів, тематичні добірки документів, тематичні огляди документів .

Тематичний перелік документів – систематизований перелік заголовків справ або документів з вказівкою дат та пошукових даних.

Тематична добірка документів - комплект копій документів або цитат з документів на дану тему.

Тематичний огляд документів – інформаційно-пошуковий довідник, що містить детальну характеристику документів декількох архівів, кількох фондів одного архіву або частини фонду з певної теми. Детальніше про оглядах сказано в розділі, присвяченому науково-довідкового апарату.

Підготовка цих інформаційних документів дуже трудомістка, вимагає високої кваліфікації і відноситься до наукової роботи архіву. Тому надання інформації у вигляді переліку, збірки або огляду, як правило, відбувається з ініціативи користувача та за погодженням з ним. Якщо ця робота проводиться не за зверненням органу державної влади або управління для виконання його функцій, вона відноситься до числа платних послуг. Обсяг роботи, вид інформаційного довідника і терміни фіксуються в спеціальному договорі між архівом і користувачем.

Тема 15 Контроль за виконанням ділових документів

15.1 Організація контролю за виконанням документів

Контроль за виконанням документів є однією з найважливіших функцій управління. Його мета – сприяння своєчасному та якісному виконанню управлінських рішень в установі, забезпечення отримання аналітичної інформації, необхідної для оцінки діяльності структурних підрозділів, філій, окремих співробітників. Контроль за виконанням документів тісно пов'язаний з контролем оперативності та якості роботи апарату управління. Об'єктом контролю є діяльність самого апарату. Проте ця діяльність відображається в певному комплексі документів. Тому на практиці контроль за виконанням як функція управління і як вид діловодного обслуговування сполучаються в єдиний процес. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до вивчення й раціоналізації процесів управління і діловодства. Отже, контроль є найважливішим засобом систематичного та активного вдосконалення роботи з документами та оптимізації процесів управління.

Розрізняють такі види контролю за виконанням документів:

- о контроль по суті вирішення питання, виконання доручення;
- о контроль за строками виконання завдання.

Контроль по суті вирішення питання здійснює керівник (установи або структурного підрозділу) чи спеціально уповноважена особа. Контроль по суті – це оцінка того, наскільки правильно і повно вирішено питання. Таким чином, основна роль в організації такого контролю належить керівникам різного рівня, які повинні організувати контроль за виконанням документів та перевірити якість самого виконання.

Подеколи згідно з рішенням керівника установи контроль за виконанням документів може бути покладено на співробітника, який не входить до штату служби діловодства. Це досить часто практикується при підготовці розпорядчих документів, коли контроль за виконанням

покладається на одного зі співробітників (як правило, заступника керівника) або керівник залишає контроль за собою. Разом із тим централізація контролю за виконанням документів є важливим чинником його ефективної організації.

Контроль за строками виконання документів у великих установах здійснюють, як правило, спеціальний підрозділ або група контролю, що є складовою служби діловодства, у невеликих установах - секретар. У структурних підрозділах перевірку виконання документів покладають на секретаря або іншу особу, відповідальну за діловодство.

Основними завданнями групи контролю (співробітника, що здійснює контроль) є:

- відстеження руху й фіксація фактичного виконання вхідних, вихідних і внутрішніх документів, що мають важливе значення, а також вказівок (доручень) керівництва;

- узагальнення відомостей, одержаних під час відстеження процесу та результатів виконання, доведення цих відомостей до керівництва в зручному формалізованому вигляді;

- вироблення пропозицій щодо прискорення документопотоків і зміцнення виконавської дисципліни.

З метою здійснення дійового контролю за виконанням документів у кожній установі має бути розроблено перелік документів, що підлягають обов'язковому контролю за виконанням. Перелік складається з урахуванням специфіки діяльності та структури установи.

У всіх без винятку установах обов'язковому контролю підлягають: закони України; постанови Верховної Ради України; укази, розпорядження Президента України; постанови, розпорядження, доручення Кабінету Міністрів України; запити та звернення народних депутатів України; рішення і розпорядження органів місцевого самоврядування; накази, доручення вищих органів; накази керівника установи, а також рішення колегіального

органу установи, якщо такий існує; листи, що надійшли з інших установ, з резолюцією керівництва установи, звернення громадян тощо.

Перелік документів, що підлягають контролю за виконанням, періодично переглядається з метою внесення нових або виключення застарілих положень, уточнення та вдосконалення формулювань.

Перелік затверджується як самостійний документ або як додаток до інструкції з діловодства.

Документи, зазначені в переліку, можна поставити на контроль ще до того, як їх розглядатиме керівник, а також у тому разі, якщо керівник не надав спеціальних доручень щодо їх контролю. На документи, включені до переліку, складають додаткові примірники РКК, які використовуються потім з метою контролю. Проте за вказівкою керівництва установи на контроль можуть бути поставлені і такі документи, які переліком не передбачені.

15.2 Терміни виконання документів

Термін виконання документа – це строк, встановлений нормативно-правовим актом, організаційно-розпорядчим документом або резолюцією керівництва. Строки виконання внутрішніх документів обчислюються в календарних днях з дати підписання (затвердження) документа, а вхідних - з дати надходження. Якщо останній день строку виконання документа припадає на неробочий день, то документ підлягає виконанню не пізніше робочого дня, що передує неробочому дню.

Типові строки виконання визначаються нормативно-правовими актами. Наприклад, депутатський запит виконується в 15-денний строк від дня його одержання або інший строк, установлений Верховною Радою України; звернення народного депутата України і депутата місцевої ради - протягом 10 днів від дня одержання, в разі необхідності додаткового вивчення чи перевірки – не пізніше як у місячний строк; бухгалтерський звіт і річний баланс (розгляд, затвердження і повідомлення рішень за ними) – у 15-денний строк з дня одержання; телеграми, що вимагають термінового виконання, –

до двох днів, решта – протягом 10 днів; інформаційні запити щодо доступу до офіційних документів і запити щодо надання письмової або усної інформації задовольняються протягом місяця.

Законодавством встановлено строки виконання для всіх категорій звернень громадян.

Документи без зазначення строку виконання повинні бути виконані не пізніше як за 30 календарних днів. Якщо завдання (доручення) потребує термінового виконання, слід зазначити конкретний строк виконання.

Якщо у зверненні порушено питання, яке не входить до компетенції установи, то воно не пізніше як через п'ять днів пересилається за належністю до відповідного органу або посадовій особі, про що також повідомляється заявникові.

Типові строки можуть встановлюватися відомчими підзаконними актами, наприклад: про надання статистичної і фінансової звітності, про подання претензій щодо якості продукції, апеляцій на рішення фінансових і судових органів тощо.

В установі можуть бути встановлені типові для даної установи строки виконання певних видів документів. Це регламентується інструкцією з діловодства цієї установи.

Індивідуальні строки виконання документів встановлює керівництво установи та керівники структурних підрозділів під час розгляду документів, що відбивається в резолюції або вказується в самому документі. Подеколи індивідуальний строк виконання документа відрізняється від типового, встановленого для цієї групи документів (наприклад, для розгляду звернень громадян керівник встановлює менший строк виконання, якщо вирішення порушеного питання є невідкладним). У розпорядчих документах та рішеннях колегіальних органів строк виконання зазначається в кожному пункті. При визначенні тривалості строку виконання документа враховуються його зміст та практичні можливості щодо підготовки відповіді. Для документів, що містять складні завдання, встановлюють триваліші

строки виконання (місяць, квартал, півроку, рік). У цьому разі необхідно розділити доручення на етапи й контролювати виконання кожного етапу окремо.

Зміна типових строків виконання певних категорій документів здійснюється шляхом прийняття нового нормативно-правового акта.

Індивідуальний строк виконання документа можна змінити лише за вказівкою посадової особи, яка його встановила.

Якщо керівник, який встановив строк виконання документа, відсутній, змінити строк може особа, яка його заміщає. Строк може бути продовжено, якщо виконавець подасть керівникові обґрунтоване прохання про це не пізніше як за три робочих дні до встановленої дати виконання, а для документів, на яких не зазначено дати виконання, – за три робочих дні до закінчення граничного 30-денного строку від дати одержання документа.

Строки виконання термінових і оперативних доручень не продовжуються. Про всі випадки зміни строку виконання документів відповідальний виконавець своєчасно інформує групу контролю (секретаря) для внесення змін до РКК (новий строк, дата зміни, підпис).

15.3 Поняття обліку ведення документації

Під обліком архівних документів розуміють комплекс контрольних-охоронних заходів/операцій, що забезпечують фіксацію наявності архівних документів, а також отримання відомостей про їхній склад, обсяг і рух в одиницях обліку. Сутність обліку полягає у визначенні одиниць обліку архівних документів та принципів систематизації облікових даних у системі спеціально створених облікових форм; у реєстрації в облікових документах фактів стану та руху документів/груп документів; у встановленні кількості документів/груп документів та змін, які відбуваються у визначених одиницях обліку, та відображенні цих даних в обліковій документації; у систематизації даних про обсяг, склад і рух документів архіву.

До обліку архівних документів висуваються такі вимоги: По-перше, в ході облікових процесів не можна порушувати структурну організацію архівних документів, зафіксовану на етапі систематизації та фондування за принципом походження документів. Основними одиницями обліку є групи документів, сформовані в архівні фонди та в одиниці зберігання (справи). Саме в цих одиницях виміру – архівних фондах і одиницях зберігання – фіксуються дані обліку в обліковій документації. В цьому полягає вимога єдності обліку з структурною організацією архівних документів.

По-друге, облік повинен відповідати тій структурній організації документів НАФ, яка починається у процесі діловодства і завершується в державних архівах. Облікові дані мають послідовно, як і самі документи, концентруватися по кожному комплексу, починаючи з найменшого – справи, і далі узагальнюватися в фонді, а потім – у архіві. Дані архівів надходять до Держкомархіву, де зосереджуються в Центральному фондовому каталозі. Завдяки цьому правилу забезпечується наявність даних про обсяг і склад архівних зібрань на всіх структурних рівнях НАФ. Концентрування даних обліку сприяє також закріпленню організації архівних документів в утворених комплексах і забезпечує реалізацію принципу єдності обліку з системою зберігання документів.

По-третє, обліку підлягають усі документи, що зберігаються в архіві, у тому числі неописані та непрофільні для даного архіву, копії документів страхового фонду і копії фонду користування, а також самі облікові документи.

Визначальними принципами обліку архівних документів є централізація, уніфікація, динамічність, достовірність і повнота.

Принцип централізації реалізується через взаємодію співробітників, відповідальних за облік в архіві та дотримання порядку ведення і строків подання облікових документів для централізованого державного обліку.

Централізований державний облік НАФ на рівні усієї архівної системи контролює та здійснює Держкомархів через ведення Центрального фондового каталогу на підставі відомостей про зміни в складі та обсязі

фондів і карток фондів, що складаються архівними установами та власниками приватних архівних зібрань.

Керівництво і контроль за станом державного обліку документів НАФ в межах певної адміністративно-територіальної одиниці за місцем державної реєстрації документів здійснюють відповідні державні архіви.

У державному архіві облік архівних документів, що зберігаються в ньому, їхніх описів, страхових копій і копій фонду користування здійснюється централізовано окремим структурним підрозділом чи співробітником. Крім централізованого обліку по архіву в цілому облік документів ведеться також в кожному архівосховищі та в підрозділі, що здійснює комплектування архіву.

Принцип уніфікації обліку забезпечується єдиним методичним керівництвом, що сприяє дотриманню наступності обліку на всіх стадіях роботи з документами – у діловодстві і архівах (архівних підрозділах) установ та державних архівах – через сувору регламентацію системи основних облікових документів та вимог до її ведення. Принцип уніфікації зумовлює стабільність облікових одиниць у масштабах НАФ, що полегшує розміщення і зберігання архівних документів, перевіряння їхньої наявності. В основу виміру кількісного і якісного складу архівних зібрань покладено головну класифікаційну одиницю – архівний фонд, до якої прирівняно архівну колекцію та об'єднаний архівний фонд. Через архівний фонд як одиницю обліку представляються дані про кількісний склад архіву, НАФ. На нижчих рівнях обліку, наприклад на рівні архівного фонду, відповідна інформація відображається за допомогою одиниці зберігання (справи, фотоальбому, карти, рулону плівки тощо). На рівні одиниці зберігання межею точності є «аркуш», «документ», але вони не використовуються у формах обліку на вищих за одиницю зберігання рівнях.

Принцип динамічності забезпечується оперативним внесенням необхідних змін до облікових документів та баз даних або своєчасним укладанням нових облікових документів. Несвоєчасно облікований документ піддається ризику втрати, оперативність прискорює надання користувачеві інформації про документ та його видавання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі

1. «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» : закон України // Голос України. – 1992. – 8 грудня.
2. «Про електронні документи та електронний документообіг» : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 36. – Ст. 275.
3. «Про інформацію» : Закон України // ВВР. – 1992. – № 48. – Ст. 650.
4. Законодавство України про працю : Станом на 10 травня 2006 р. – Київ : Істина, 2006. – 328 с.
5. ДК 010-98. Державний класифікатор управлінської документації. – Київ, 1999.
6. ДСТУ 1.1-2001 Державна система стандартизації. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять. – Київ : Держстандарт України, 2002.
7. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. Чинний від 1995-01-01. – Київ, 1994.
8. ДСТУ 2394-94. Інформація та документація. Комплектування фонду, бібліографічний опис, аналіз документів. Терміни та визначення. – Київ, 1994.
9. ДСТУ 2395-94. Інформація та документація. Обстеження документа, встановлення його предмета та відбір термінів для індексування. Основні вимоги. Чинний від 1995-01-01. – Київ, 1994.
10. ДСТУ 2628-94. Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення. Чинний від 1995-01-07. – Київ, 1994.
11. ДСТУ 2732-94. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. – Київ : Держстандарт України, 1994. – 33 с.

12. ДСТУ 3843-99. Державна уніфікована система документації. Основні положення. – Київ : Держстандарт України, 2000. – 8 с.
13. ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована система документації. Формуляр зразок. Вимоги до побудови. – Київ : Держстандарт України, 2000. – 9 с.
14. ДСТУ 3966-2000. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять. – Київ : Держстандарт України, 2000. – 33 с.
15. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. – Київ, 2003.
16. Методичні рекомендації щодо застосування ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» / Розробники : С. Г. Кулешов, Л. В. Кузнєцова, О. М. Загорецька та ін. – Київ : Держкомархів України УНДІАСД, 2004. – 62 с.
17. Проект Національного стандарту України «Інформація та документація. Управління документацією» (ISO 15489-1 «Information and documentation – Records management»). – Київ : Держстандарт України, 2005.

Основна

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2-х томах; т. 1. Загальна частина / за ред. В. Б. Аверянов. – Київ : Юридична думка, 2004.
2. Баркер Э. Как сделать собрание эффективным : практическое руководство / Э. Баркер. – М., 1998.
3. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія / В. Бебик. – Київ : МАУП, 2005. – 440 с.

4. Беспяньська Г. В. Діловодство / Г. В. Беспяньська. – Київ : Україна, 2005. – 418 с.
5. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
6. Ведение переговоров и разрешение конфликтов = On negotiation and conflict resolution / Ред. Е. Харитонов, Р. Пискотина; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 226 с.
7. Виноградский М. Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградский, А. М. Виноградская, О. М. Шкатанова. – Київ : Кондор, 2003. – 414 с.
8. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навчальний посібник для студен. екон. вузів. – Київ : Кондор, 2003.
9. Власова Е. Е. Современный деловой документ / Е. Е. Власова. – Харьков : Центр Консулат, 2003. – 212 с.
10. Глущик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посібник. – Київ : А.С.К., 2001. – 400 с.
11. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
12. Губенко Л. Г. Ділові папери в менеджменті : навч. посібник / Л. Г. Губенко, В. Д. Немцов. – Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 272 с.
13. Гундарин М. Книга руководителя отдела PR / М. Гундарин. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с.
14. Деловое администрирование: практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001. – 175 с.
15. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : Бланки, статuti, положення, інструкції, службові листи, протоколи, довідки, акти, договори, накази, контракти, заяви, анкети / А. Н. Діденко. – Київ : Либідь, 2001. – 383 с.

16. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посібник / А. Н. Діденко. – Київ : Либідь, 2000. – 384 с.
17. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний або практичний менеджмент : навч. посібник / Л. Є. Довгань. – Київ : «ЕксОб», 2002.
18. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посібник / Л. Є. Довгань. – Київ : «ЕксОб», 2002. – 384 с.
19. Дональдсон М. К. Умение вести переговоры / М. К. Дональдсон, М. Дональдсон. – М. : Диалектика, 2000. – 224 с.
20. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
21. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Т. В. Дуткевич. – Київ : ЦНЛ, 2005.– 456 с.
22. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. – М., 1984.
23. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы : Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 150 с.
24. Європейські принципи публічного управління / пер. з англ. О. Ю. Куленкової. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000.
25. Жуковська В. М. Діловодство. Практикум : навч. посібник / В. М. Жуковська. – Київ : КНТЕУ, 2004. – 152 с.
26. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
27. Зиновьева Н. Б. Документознаводство : Учебно-методическая помощь / Н. Б. Зиновьева. – М., 2003. – 208 с.
28. Зіллер Жак. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / пер. з фр. В. Ховхуна / Жак Зіллер. – Київ : Основи, 1996.

29. Игнатъев Д. Настольная энциклопедия Public Relations / Д. Игнатъев, А. Бекетов. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 496 с.
30. Іванова І. В. Менеджмент підприємства : практикум / І. В. Іванова. – Київ : КНТЕУ, 2001. – 247 с.
31. Кабаченко Т. С. Психология управления : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
32. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.
33. Кишкель Е. Н. Управленческая психология : учебник / Е. Н. Кишкель. – М. : Высшая школа, 2002. – 270 с.
34. Кірючок О. Г. Документування у менеджменті : підручник / О. Г. Кірючок, В. І. Корбутяк. – Київ : Центр навч. л-ри, 2003. – 216 с.
35. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко , І. І. Грузнов , Л. Є. Сухомлин. – Херсон : Олді-плюс, 2006. – 288 с.
36. Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство : навч. посібник / В. П. Козоріз, Н. І. Лаписька. – Київ : МАУП, 2002. – 168 с.
37. Колпаков В. М. Методы управления: учеб. пособие / В. М. Колпаков. – Київ, 1997.
38. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 1999.
39. Кулешов С. Г. Управлінське документознавство : навч. посібник / С. Г. Кулешов. – Київ : ДАКККиМ, 2003. – 57 с.
40. Губенко Л. Г. Культура ділового спілкування : навч. посібник / Л. Г. Губенко, В. Д. Нємцов. – Київ : ЕксОб, 2000. – 200 с.
41. Кушнарєнко Н. Н. Документоведение : учебник для вузов. – 5-е изд., стереотип / Н. Н. Кушнарєнко. – Київ : Знання, 2004. – 459 с.
42. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – 7-е изд. / М. Е. Литвак. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 304 с.

43. Ломачинська І. М. Спеціальне діловодство : навчальний посібник для дист. навч. Ч. 2/ За наук. ред. Т. Г. Горбаченко В 2-х ч. / І. М. Ломачинська, С. А. Лоскутова. – Київ : Ун-т «Україна», 2006. – 445 с.
44. Малышев К. Б. Психология управления : науч.-метод. пособие для вузов / К. Б. Малышев. – М. : ПЕР СЭ, 2000. – 144 с.
45. Мамонтов С. Тактика ведения переговоров / С. Мамонтов. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
46. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005. – 496 с.
47. Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие / В. Н. Машков. – М. : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – 208 с.
48. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV – 448 с.
49. Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари : пер. с англ. – М. : ИНФРА – М., 2002.
50. Менеджмент у державному управлінні : навчальний курс / Проект Тасіс «Реформи та розвиток державного управління в Україні». CSC – Коледж державної служби (Об'єднане Королівство). – Київ, 1996.
51. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
52. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посібник. – Київ : Либідь, 1993.
53. Никуленко Т. Г. Организационное поведение : учеб. пособие / Т. Г. Никуленко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 407 с.
54. Новиков Б. В. Основы адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б. В. Новиков , Г. Ф. Сініок , П. В. Круш. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 560 с.
55. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб. : Издательство «Речь», 2003. – 192 с.

56. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
57. Піл М. Успішна презентація: за тиждень. – 2-ге вид. / М. Піл. – Київ : Британська Рада в Україні, 2000. – 96 с.
58. Сауков Н. Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сауков. – Донецк : Сталкер, 1998.
59. Психология и этика делового общения : учебник / Под ред. В. Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 328 с.
60. Райт Г. Державне управління / перекл.з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик / Г. Райт. – Київ : Основи, 1994.
61. Родлер К. Психология труда и организационная психология = Fuehrung in Organisationen. Т. 2. Управление в организациях / К. Родлер, Э. Кирхлер. – Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2003. – 128 с.
62. Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю : навч. посібник / Л. В. Романова. – Дніпропетровськ : ЦНЛ, 2006. – 240 с.
63. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посібник / В. С. Савельєва. – Київ : Професіонал, 2005. – 320 с.
64. Свердан М. Р. Основи діловодства / М. Р. Свердан. – Чернівці : Рута, 2004. – 184 с.
65. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / О. Д. Сердюк. – Київ : Професіонал, 2004. – 432 с.
66. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ : ЦНЛ, 2007. – 416 с.
67. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 3-е изд., стереотип / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2003. – 152 с.
68. Стадник В. В. Менеджмент : підручник – 2-ге вид., випр. і доп. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.

69. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – Ужгород : Світ, 2001. – 150 с.
70. Фомичев А. Н. Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – М. : Издательски-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. – 227 с.
71. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2004. – 280 с.
72. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник – 3-тє вид., стер. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – Київ : Вікар, 2003. – 223 с.
73. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник / М. І. Шаповал. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 2003.
74. Швецова-Водка Г. М. Документознавство : навч. посібник / Г. М. Швецова-Водка. – Київ : Знання, 2007. – 398 с.
75. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика и ее методы : учеб-метод. пособие – 3-е изд., перераб. / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 1996. – 140 с.
76. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми : психология кадрового менеджмента : науч.-практич. пособие / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 1999. – 400 с.
77. Янчевский В. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск.: ТетраСистемс, 2004. – 224 с.

Додаткова

1. Кадрове діловодство : Консультації, відповіді, первинні документи, нормативна база / Є. Авер'янова, С. Аханов, С. Баліян та ін. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2005. – 160 с.
2. Социальная психология : курс лекций – 4-е изд., стереотип / Н. М. Ануфриева и др. – Київ : МАУП, 2003. – 136 с.

3. Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей : учеб. пособие / Д. Б. Богоявленская. – М. : Академия, 2002. – 320 с.
4. Вагин И. Как стать миллиардером : практический коучинг / И. Вагин, П. Рипинская. – М. : АСТ, Астрель, 2004. – 304 с.
5. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Аверянова. – Київ : Видавничий дім «Ін-Юре», 2002.
6. Риск-менеджмент : учеб. пособие. – Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 2-е изд., стереотип / Под ред. Е. А. Олейникова [Л. П. Гончаренко, С. А. Филин]. – М. : КНОРУС, 2007. – 216 с.
7. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. From Coach to Awakener / Р. Дилтс. — Издательства : прайм-ЕВРОЗНАК, Олма-Пресс, 2004. – 256 с.
8. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (друге видання). Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності (Інфодиск: Законодавство України, ліцензія № 1F557730, листопад 2005 року).
9. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / Ф. Питер Друкер – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004.
10. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы : регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004.
11. Интеллект и креативность в ситуациях межличностного взаимодействия: Сб. науч. тр. / РАН. Ин-т психологии; Ред.-сост. А. Н. Воронин. – М., 2001. – 275 с.
12. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
13. Колдін Л. Я. Практикум з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч. посібник / Л. Я. Колдін. – Суми : ІЗМП, 1998.
14. Комова М. В. Документознавча термінологія / М. В. Комова. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – 167 с.

15. Костриця Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 272 с.
16. Кутелёв П. В. Технология реинжиниринга бизнеса : учеб. пособие / П. В. Кутелёв, И. В. Мишурова. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ», 2003. – 176 с.
17. Ладико І. Ю. Загальний менеджмент : навч. посібник. – Луганськ : Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, 2004.
18. Матвієнко О. В. Менеджмент інформаційних офісних систем / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін. – Київ, 2001. – 154 с.
19. Мескон М. Х. Менеджмент : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002.
20. Морозов А. В. Деловая психология : Курс лекций / А. В. Морозов. – СПб. : Союз, 2000. – 576 с.
21. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-метод. посібник / Ю. І. Палеха, О. В. Кудін. – Київ, 1998.
22. Пиаже Ж. Психология интеллекта / Ж. Пиаже. – СПб. : Питер, 2003. – 192 с.
23. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. – СПб. : «Питер», 2006. – 120 с.
24. Поваляева М. А. Невербальные средства общения / М. А. Поваляева, О. А. Рутер. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.
25. Політико-правове регулювання підприємства в Україні : теорія і практика : монографія / З. С. Варналій, В. М. Кампо, І. І. Мазур та ін. – Київ : Знання, 2005. – 380 с.
26. Полонский В. Г. Корпоративное управление в непроизводственной сфере : учеб. пособие / В. Г. Полонский, С. В. Білоусова, А. М. Білоусов. – Херсон : Олди=плюс, 2003. – 460 с.

27. Поляков Б. М. Законодавство України про банкрутство : теорія та практика його застосування / Б. М. Поляков. – Київ : Юридична думка, 2005. – 240 с.
28. Робсон М. Реинжирирование бизнес-процессов : Практическое руководство / Пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
29. Рогачев С. А. Коучинг : возможности применения в бизнесе / С. А. Рогачев. – Ростов н/Д. : Феникс, 2003. – 155 с.
30. Савкин А. Д. Коучинг по-русски : смелость желать / А. Д. Савкин, М. А. Данилова. – СПб. : Издательство «Речь», 2003. – 112 с.
31. Салмон Р. Будущее менеджмента / под ред. Е. В. Минеевой / Р. Салмон. – СПб. : Питер.
32. Самоукина Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец. – СПб. : Питер, 2004. – 192 с.
33. Стычинский Б. С. Научно-практический комментарий к законодательству Украины о труде – 5-е изд., доп. и перераб. / Б. С. Стычинский, И. В. Зуб, В. Г. Ротань. – Київ : Издательство А.С.К., 2004. – 1072 с.
34. Торп С. Коучинг : руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб. : Питер, 2003. – 224 с.
35. Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования – 2-е изд., перераб. и доп. / М. А. Холодная. – СПб. : Питер, 2002. – 264 с.
36. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 2002. – 832 с.
37. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник – 5-е изд., стереотип / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 2004. – 280 с.

Виробничо-практичне видання

ДЄГТЯР Олег Андрійович

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

**КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ ТА ТЕХНІКА
АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання із
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2017, поз. 221Л

Підп. до друку 27.09.2017 Формат 60 x 84/16
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 10,4
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.